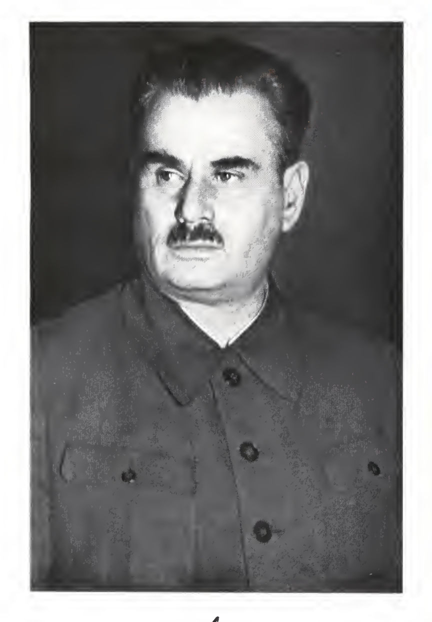
ЛИХАЧЕВ



Тамара Леонтьева

ЖИЗНЬ ЗАМЕЧАТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ



Жизнь замечательных людей

Серия биографий

ОСНОВАНА
В 1933 ГОДУ
М. ГОРЬКИМ



ВЫПУСК 5
(591)

Тамара Леонтьева

ЛИХАЧЕВ

МОСКВА
«МОЛОДАЯ ГВАРДИЯ»
1979

66.61(2)8
Л47

Леонтьева Т. К.

Л47 Лихачев. — М.: Мол. гвардия, 1979. — 256 с., ил. — (Жизнь замечат. людей. Серия биогр. Вып. 5 (591).

В пер.: 1 р. 10 к.

Книга написвна об одном из талвнтливейших организаторов народного хозяйства нашей страны, директоре автомобильиого завода Иввне Алексеевиче Лихачеве. В основу книги положены мвтериалы, хранящнеся в пвртнйных и государственных врхивах, в врхиве завода, а также воспоминания современников и сорaтников И. А. Лихачева.

Л $\frac{70302-093}{078(02)-79}$ 264—79. 4700000000

ББК 66.61(2)8
32С5

...Весь путь, пройденный вашим коллективом, достоин описания в хрестоматиях по истории отечественной промышленности.
Столичный автогигант — любимое детище нашего народа.

Л. И. БРЕЖНЕВ

Глава первая

1

Иван Алексеевич Лихачев появился на заводе АМО 28 декабря 1926 года. Он пришел на заседание бюро партийной ячейки, которое должно было обсудить его кандидатуру на пост директора.

Федор Иванович Холодилин, директор завода, член партии с 1907 года, давно уже подал заявление об уходе, мотивируя это тем, что не имеет специального образования. Говорили, что Лихачев тоже не инженер, зато бывший шофер, следовательно, машину знает. Поэтому все смотрели на него с симпатией и нескрываемым любопытством.

Новый директор был невысок, но ладно скроен и молод. У него был твердый, безукоризненно поставленный голос, спокойный, добрый, внимательный взгляд, не быстрая, слегка вразвалочку походка.

Вначале все запомнили только его простенький дубленый полушубок с коричневым барашковым воротником, в котором он явился на бюро ячейки, и такую же светло-коричневую папаху с зеленым верхом, заломленную назад.

Сидя за шатким маленьким столиком партбюро, на котором стоял громоздкий, в деревянном, полированном, как кобура маузера, футляре телефонный аппарат, он рассказал о себе.

Ни стенограммы, ни протокола не вели. Но карандашная запись сохранилась в заводском архиве.

Вот краткое ее содержание:

«Я рождения 1896 года. Отец мой, Алексей Васильевич, был печатник. Мать, Евдокия Николаевна, занималась крестьянством. Детей полон дом. Жили мы в селе

Озеренцы возле города Венёва Тульской области, а потом перебрались в Москву. Отец умер в 1916 году, когда я был на фронте. Мать до сегодняшнего дня жива и находится на иждивении нас, детей. Из них — я старший; второй брат Василий работает директором Кусковского химического завода. Третий — Александр работает токарем на авиационном заводе. Младшие Анатолий и Владимир на военной службе, в воздушном флоте, Николай — токарем на заводе «Спартак». Старшая сестра Мария — домохозяйка, младшая Лидия — школьница. С 14 лет я уехал в Питер и попал учеником на Путиловский завод, где работал мой родной дядя.

Во время империалистической войны в 1915 году я был призван на военную службу на флот. Служил на Балтике рядовым. В июне 1917-го вступил в партию. Работал в ВЧК. Был командиром отряда особого назначения».

— А как у вас с образованием? — спросили его.

— Образование — сельская школа. Специального образования не имею. Но автомобиль люблю. Я старый автомобилист. Будучи на военной службе, научился водить машину, узнал ее. И во время командования отрядом особого назначения у меня также были автомобили, которыми мне приходилось заниматься. А в МГСПС я даже организовал ремонтную мастерскую. Я очень люблю автомобиль.

Должно быть, рассказ Лихачева всем понравился, так как партийное бюро приняло единогласное решение рекомендовать Лихачева на пост директора завода АМО.

Вот какое это было решение: «Тов. Лихачев работал на Путиловском. Сам шофер. Служил на флоте. В партию вступил в июне 1917 года. После Октября работал в органах ВЧК, а с 1924 года в Московском совете профсоюзов. Считать выдвижение тов. Лихачева директором завода целесообразным и вполне правильным».

Назавтра состоялось открытое партийное собрание коммунистов завода, которое поддержало это решение. В прениях никто не выступал, но вопросы были. Спрашивали: как прошел чистку 1923 года, какой точки зрения держался по поводу нэпа, стоял ли за генеральную линию или шел на поводу у тех, кто жонглировал словами «свобода» и «демократия» при обсуждении статьи Троцкого «Уроки Октября»?

Лихачев отвечал скупо.

— Чистку прошел единогласно. Взысканий не имею. Всегда боролся за генеральную линию, ни к каким оппозициям не принадлежал.

Партийное собрание также приняло резолюцию: «Постановление МК партии о назначении Лихачева директором АМО считать правильным. Оказывать коллективное содействие тов. Лихачеву в его работе».

Это была обычная форма, обычный порядок того времени.

2

Приказ № 31 по Автотресту от 31 декабря 1926 года за подписью председателя правления Урываева гласил: «Предлагается тов. Ф. И. Холодилину сдать, а тов. И. А. Лихачеву принять все дела завода в недельный срок и донести об этом рапортом правлению треста».

Федор Иванович Холодилин, бывший директор завода АМО, сдав Лихачеву дела, должен был пойти учиться, поэтому не скрывал радостной улыбки. После обхода цехов он взял молодого директора под руку и подчеркнуто торжественно повел за собой в заводоуправление.

— Теперь тебе здесь придется сидеть, — сказал он, распахнув дверь в кабинет. — Ну как, нравится?

В кабинете директора стоял огромный, как бильярд, письменный стол, покрытый зеленым сукном, книжные шкафы красного дерева, диван, мягкие кресла. На полу лежал ковер, дорогой, с длинным ворсом, но изрядно потертый. Стенные часы с большим позолоченным циферблатом отбивали время каждые четверть часа.

Лихачев попробовал рукой пружины дивана и рассмеялся.

— А это барахло, должно быть, от Рябушинского еще осталось? — спросил он.

— Не я же завел, — отвечал ему в тон Холодилин. — Я в прошлом году сюда пришел. Смотрю, кабинеты у директора и главного инженера в коврах, а вокруг недоделки разные и грязь по колено. В цехах кое-где даже междуэтажных перекрытий нет. Кузовной совсем без крыши.

— А производство? — спросил Лихачев.

— В прошлом году собрали двести семьдесят пять машин. Это неплохо. Но о производственной стороне тебе главный инженер доложит... Он у нас здесь сам дирек-

тором работал и главным конструктором. Сейчас позовем!

Несколько минут спустя Владимир Иванович Ципулин появился на пороге.

Инженер-механик, он был страстным автомобилистом, сам управлял машиной. Еще в 1913 году в МВТУ он руководил кружком студентов-шоферов. В армии служил в авточастях. На завод АМО пришел в качестве контролера от совета военной промышленности и пережил на заводе самые трудные дни, когда нужно было решать, с кем и куда идти. Ципулин решил этот вопрос для себя без колебаний. В 1918 году, когда завод был национализирован, а хозяева бежали в Париж, он остался на заводе техническим директором.

— Вот, Владимир Иванович, — сказал ему Холодилин, — знакомьтесь. Новый директор АМО. Лихачев Иван Алексеевич. Не смотрите, что молодой. Он тоже старый автомобилист.

— Это самое главное, — сказал Ципулин и церемонно поклонился.

Его отличала особая старомодная вежливость, создающая дистанцию.

Глава вторая

1

Много лет спустя, когда Иван Алексеевич вспоминал о первых днях своей работы на заводе АМО, ему прежде всего представлялась плотная коренастая фигура главного инженера Владимира Ивановича Ципулина, который ходил по кабинету, поглядывал то на него, то на Холодилина хмурым, недоверчивым взглядом. В больших застекленных шкафах за его спиной теснятся папки в ледериновых переплетах с золотым обрезом.

— Вся история автомобилестроения здесь! — говорит Владимир Иванович, обводя книжные шкафы круговым движением руки, как бы снимая с себя ответственность за то, что есть на свете люди, которые не знают этой интересной, заслуживающей особого внимания истории.

Рассказывал Владимир Иванович степенно, обстоятельно, со многими подробностями и отступлениями.

В 1902 году в России было зарегистрировано тридцать семь автомобилей разных марок, вывезенных из-за границы. Всего тридцать семь штук. Правда, это было вовсе не так мало, если учесть, что в то время не только в России, но и в Западной Европе еще никто не понимал, что этой оглушительно стреляющей и прыгающей с места, как кенгуру, машине принадлежит будущее. Совсем недавно в Европе автомобиля тоже боялись и не разрешали ему передвигаться по улицам городов со скоростью свыше восьми километров в час. В Англии, например, впереди автобуса, курсировавшего между Лондоном и Бирмингамом, шествовал регулировщик и размахивал белым флагом на длинной палке, предупреждая прохожих, чтобы они не ходили по мостовой.

Первый русский автомобиль с керосиновым двигателем был сконструирован инженером Яковлевым. Но дело не пошло, оказалось невыгодным. Затем выпуск автомобилей попыталась наладить фирма Лейтнера в Риге. Крупный конструктор двигателей внутреннего сгорания Луцкой начал изготовление грузовиков в Петербурге на заводе Лесснера, но, построив лишь несколько опытных экземпляров, отступил и перешел на ремонт автомобилей.

Владельцы московского завода «Дукс» попробовали строить паровые автомобили, потом бензиновые «дуксомобили», но в конце концов пришли к заключению, что в условиях российского бездорожья спрос на грузовики весьма невелик, и поэтому ввозить в Россию готовые автомобили гораздо выгоднее, чем изготовлять их своими силами.

Дольше всех продержался Русско-Балтийский завод, да и то лишь потому, что он ограничивал себя сборкой машин, покупая за границей коленчатые валы, радиаторы, карбюраторы, поршневые кольца, коробки скоростей и многое другое.

Только мировая война подтолкнула отечественное автостроение.

В 1915 году Военное министерство ассигновало 100 миллионов рублей для закупки автомобилей за границей. Узнав об этом, русские промышленники насторожились. Как?!. Отправить за границу 100 миллионов золотых рублей вместо того, чтоб отдать их своим «исконно русским предпринимателям»?! Это было бы недопустимо и даже «безнравственно».

Так писали газеты.

Вскоре «Утро России» сообщило: «Обороняя интересы народа и опираясь на него, русские предприниматели грудью встали на защиту отечественной промышленности».

Речь шла о том, что фирма «Кузнецов, Рябушинский и К°», ранее торговавшая мануфактурой, наспех сколотила Акционерное общество автомобилистов — АМО.

«Наше предприятие АМО, — писали они, — имеет перед собой яркую и определенную цель. Цель эта заключается не в погоне за барышами, она — эта цель — идейная и патриотическая. В современной войне мы должны быть сильны не только пушками и снарядами, но и средствами передвижения. Автомобиль для нашей русской армии так же нужен, как провиант и фураж. Нижайше просим выделить нам...»

В ответ на это колоритное обращение Военно-промышленный комитет выделил братьям Рябушинским 11 миллионов рублей. А еще через несколько месяцев акционеры приобрели у потомственного дворянина фон Дервиза участок па окраине Москвы в 138 тысяч квадратных сажен (около 64 га) для постройки автомобильного завода и отслужили молебен.

Было это 1 марта 1916 года.

Каждые четверть часа Владимир Иванович умолкал, взглядывал на позолоченный циферблат степных часов, выжидал, когда они пробьют положенное число раз, и продолжал:

— Акционерное общество АМО не обладало даром предвидения. Оно брало на себя обязательство пустить автомобильный завод 7 октября 1916 года, а 7 марта 1917 года поставить военному ведомству сто пятьдесят грузовиков, «пригодных для армейских условий». Но к марту 1917 года царское самодержавие, как известно, было свергнуто, а Рябушинские к этому времени пе успели даже подвести свой завод под крышу. Они набрали рабочих, заказали кое-какое оборудование, а когда заказанные за границей станки начали прибывать, ни у Рябушинских, ни у Кузнецовых уже не было валюты, чтобы их выкупить. 22 апреля 1917 года владельцы завода сочли за благо предложить рабочим «получить расчет». Однако рабочие не хотели уходить. Они решили взять за-

вод в свои руки. «Для начала, — говорили они, — будем производить ремонт, а потом будет видно».

Тем временем Великая пролетарская революция уже стучалась в ворота всех заводов и фабрик.

2

25 октября 1917 года над воротами завода АМО укрепили красные флаги, а 15 августа 1918 года завод был национализирован.

Но прошло еще много времени, прежде чем из этих ворот выехал первый советский грузовик.

Вначале во двор завода свозились трофейные автомобили с изуродованными кузовами, сломанными приборами, искореженными шасси. Это были итальянские «фиаты», американские «уайты», французские «рено», немецкие «мерседесы». Наиболее ценными машинами считались «уайты», и за них брались сразу десятки рук. Запасных частей не было. Их снимали с какой-нибудь совсем негодной для ремонта машины. Из трех таких машин делали одну. Называли этот метод «диким ремонтом». Сборку производили вручную, без каких-либо механизмов или приспособлений. Автомобиль ставили на козелки, и рабочие толпились возле него кто с молотком, кто с зубилом, кто с дрелью. Ремонтировали таким образом 50—60 автомобилей в год.

Владимир Иванович Ципулин подчеркнул, что он сам никогда не пренебрегал «диким ремонтом». Наоборот... С его точки зрения, эти непроизводительные, кустарные работы имели огромное значение для будущего, так как на них рабочие изучали автомобиль.

Машин, нуждающихся в ремонте, было недостаточно, чтобы занять все рабочие руки Симоновской слободы, поэтому слесари делали зажигалки и молотки, щипцы и подсвечники. Кузнецы ковали топоры, кочерги и ухваты. Литейщики формовали и лили сковороды и чугуны.

Статистика того времени утверждала, что за 5 лет — с 1917 по 1923 год — рабочие АМО восстановили 131 автомобиль «уайт», произвели капитальный ремонт 230 трофейных автомобилей разных марок, средний ремонт 18 и текущий ремонт 67 автомобилей и 137 мотоциклов. Если учесть, что на заводе работало около 1000 рабочих, то продуктивность их труда была весьма невелика.

В марте 1921 года было отремонтировано, например, всего 5 автомобилей и 5 мотоциклов.

Только в 1923 году партийная организация завода АМО заявила о готовности к самостоятельному автостроению.

На этом основании в апреле 1924 года Советское правительство отпустило заводу 1 миллион 600 тысяч рублей и обязало коллектив выпустить в текущем году не менее десяти автомобилей. Это было, конечно, ничтожно мало. Но нужно было начинать с чего-то.

3

Организация социалистического хозяйства вызвала к жизни неоглядное количество проблем. Их нельзя было решить все сразу. Следовало, как говорил В. И. Ленин, выделить основное, главное, «особое звено цепи», ухватившись за которое, можно было удержать всю цепь[1]. Этим «особым звеном» стала индустриализация страны. Так было записано в решениях партийных съездов и конференций тех лет.

В праздник 7 ноября 1924 года десять полуторатонных грузовиков выехали из ворот завода. Их кузова были выкрашены в ярко-красную краску, к бортам были прикреплены кумачовые полотнища с лозунгами «Да здравствует РКП(б) — авангард рабочего класса», «Рабочий-хозяин строит автопромышленность, которой не было у капиталиста-хозяина». За баранкой головной машины сидел сам Владимир Иванович Ципулин, вторую машину вел бригадир слесарей-сборщиков Николай Королев. Вслед колонне до самой Крестьянской заставы бежали любопытные мальчишки.

Лихачев был свидетелем этого заводского триумфа. Он видел, как автомашины медленно проехали по Красной площади. С трибун водителям бросали цветы, кричали «ура» и аплодировали.

Первые советские автомобили не были полностью оригинальны. Их построили по образцу «фиата» и назвали АМО-Ф-15. Однако для только рождающейся автопромышленности было важно уже и то, что сделаны они были из советских материалов, советскими мастерами.

[1] В. И. Ленин. Полн. собр. соч., т. 36, с. 205.

В июле 1925 года две машины АМО-Ф-15 вышли в международный пробег. Правда, маршрут пробега пролегал только по территории СССР: Ленинград — Москва — Курск — Тифлис — Москва, но пробег именовался «международным», потому что в нем принимали участие грузовые и легковые автомобили иностранных фирм: «Мерседес», «Форд», «Рено», «Даймлер» и другие. Победу одержал грузовик АМО-Ф-15. Он пришел в Москву первым, получил приз, и это вызвало сенсацию в мировой печати.

Знакомясь с Лихачевым, Владимир Иванович Ципулин рассказал о прошлом завода и упомянул с гордостью, что за 1925/26 хозяйственный год было выпущено уже 275 машин АМО-Ф-15, но сколько сможет выпустить Московский автомобильный завод в 1927 году, он не знал. Одних деталей было заготовлено на тысячу машин, других совсем не было. Не мог ответить на этот вопрос и сам председатель Автотреста. Владимир Иванович думал, что завод при нормальных условиях и при работе в три смены может давать по 4500 машин в год. Председатель Автотреста Урываев пожимал плечами:

— Зачем так много, — недоуменно говорил он.

— Придется тебе, товарищ Лихачев, прежде всего насчет плана подумать, — сказал Холодилин не без назидательности.

Лихачев назидательности не любил, но не спорил.

— Будет сделано, — усмехнулся он по-мальчишески. — Что без нас было — слышали, что при нас будет — увидим, — пробормотал он и начал прощаться.

Когда молодой директор вышел из кабинета, Федор Иванович Холодилин сказал главному инженеру доверительно:

— Ну дай бог нашему теляти да волка съесть!

Глава третья

1

Здесь следует сделать небольшое отступление.

Иван Алексеевич был подростком, когда его семья перебралась в Москву. Поселились они на Малой Бронной во флигеле с полатями, русской печью и сенями, где на длинной скамье стояли ведра, а на стене висело коро-

мысло. Электричества не было. Жгли керосиновые лампы. За водой ходили к колонке на Спиридоновку — улицу, поросшую мелкой «гусиной» травой. Эта улица пролегала в центре Москвы рядом с Палашовским рынком. Сюда спозаранок приезжали телеги с деревенской снедью. Пахло дегтем и сеном. Ржали лошади, звенели бубенцы. Была полная иллюзия сельской патриархальной жизни. Но мать с грустью вспоминала родное село.

— Что здесь, в Москве? — говорила она. — Вот в деревне хорошо. Весело. Петухи поют, собаки лают...

Отец деревни не любил. Он приезжал в Озеренцы только на побывку. Поэтому он и в Москву перебрался с удовольствием. В Москве он работал в типографии, где печаталась газета «Утро России», принадлежавшая тем же всесильным Рябушинским, всегда бывал в курсе последних событий, любил поговорить о внешней политике: читал журналы «Ниву» и «Пробуждение». В церковь он не ходил в противоположность жене, которая блюла посты, родительские субботы, прощеные дни и престольные праздники. Поблизости, на Малой Бронной, стояла церковь Воскресения, куда она ходила говеть и причащаться.

Мать была главой семьи. Отец называл ее «генералом», а она говорила о нем снисходительно и любовно:

— Леша как тихое лето — что ни спроси, все хорошо!

Красивая, статная, с короной светлых волос, она редко выходила из себя, не унывала, не плакала. Она умела делать все, за все бралась, даже сапоги могла тачать, если бы понадобилось. Все дети старались ей помочь, и лучшим помощником был старший сын Ваня: в базарный день он толкался на рынке, брался то донести чью-то корзинку, то разгрузить подводу. Приносил домой 20—25 копеек.

— За Ваней как за каменной стеной, — говорила мать.

Он был счастливчик. Как старший, он получал новые ботинки. Остальные только донашивали.

2

Когда ему исполнилось 14 лет, в Москву из Петербурга приехал брат отца — Василий Васильевич, или просто дядя Вася, рабочий Путиловского завода.

Ему понравился смышленый племянник, «самостоятельный», как это принято было говорить. По-взрослому серьезно и пытливо расспрашивал он о Петербурге, о Путиловском заводе.

Перед отъездом Василий сказал брату:

— Отдай парня мне в ученики. Чему он здесь научится? Ты на работе... Дуся спины не разгибает. А я научу, пошколю... Поедет в Питер.

— В Питер? Это еще зачем? — вмешалась мать, смахнув с лица улыбку.

— Как «зачем»? Людей посмотреть, себя показать! — отшутился дядя Вася. — Да потом... У нас столица... Электричество везде.

Племянник, конечно, был в восторге от открывшейся перед ним перспективы — поехать в столицу, перестать возиться с младшими, ходить за керосином, за водой, за хлебом, слушать отцовские нравоучения. Он сразу отметил, что дядя Вася простой, сильный, интересный человек. С ним было легко и просто, не то что с отцом.

И когда он кончил, Алексей Васильевич сказал своим обычным тихим голосом, покашливая.

— А чего рассуждать зря. Генерал, — сказал он жене, — пусть едет. А то чему он здесь научится? Сама видишь, у него с Васькой одни сапоги на двоих. А я плохой стал...

Мать вытерла слезы.

— А как он сам?

— Поеду, — сказал Ваня решительно.

— Что ж, поезжай, Иван Алексеевич, — сказала мать и вышла из комнаты.

С тех пор она постоянно называла его «Иван Алексеевич», что вначале звучало шутливо и преувеличенно, а годы спустя казалось естественным. Он был ее первенцем. Ей самой едва сровнялось 17 лет, когда он родился. Тогда все ее называли еще Дусей Антюхиной. Может быть, поэтому в ее отношениях с сыном была ощутима особенная товарищеская нотка. Они любили говорить друг с другом о детях, о разных спорах и недоразумениях в семье откровенно, без утайки, как говорят взрослые близкие друзья.

И то, что он с такой легкостью решился уехать, обидело мать. Она простилась с ним холодно.

На следующий день они уехали.

Так кончилось детство Ивана Алексеевича, и он стал

рабочим Путиловского завода, завода, который был центром не только питерского, но, пожалуй, и всего российского пролетариата, тем особенным объединением, традиции и дух которого цементировали единство русского рабочего класса.

3

Ваня Лихачев не попал в сталевары. Он был всего лишь учеником слесаря, но был горд и счастлив тем, что встает на рассвете по гудку Путиловского и так же, как сотни других рабочих, торопится к проходной, чтобы принять участие в деле, в котором и без него тоже никак нельзя обойтись.

Наиболее примечательным событием в юношеские годы Лихачева была выставка автомобилей в Питере в 1913 году.

Автомобили стояли там на высоких помостах, покрытых полосатым тиком. Пахло бензином и машинным маслом. Служащие в каскетках с лакированными козырьками, деловые молодые люди, которым Ваня Лихачев отчаянно завидовал, показывали, как машина управляется. Посетителям разрешали залезть под машину и осмотреть все ее узлы и агрегаты, изучать, куда заливают бензин, куда воду, куда масло. Солидные инженеры «в фуражках с молоточками» рассказывали о первых автомобилях Америки и Европы. Ване Лихачеву запомнился рассказ о французском военном инженере Кюньо, который очень любил лошадей и страдал, когда видел, как они гибнут на поле боя. Кюньо нашел способ взгромоздить паровую машину на артиллерийскую повозку и заставить ее двигаться без лошадей. Хотя паровая повозка Кюньо не нашла широкого практического применения, но ее можно было считать первым автомобилем; само слово «автомобиль» произошло от сочетания греческого «аутос», что означает «сам», и латинского «мобиле» — двигаюсь.

— Нечто вроде «самоката», — смеялся дядя Василий.

Оказалось, что слово «шофер» по-французски означает «кочегар». И это была дань памяти первому автомобилю с паровым двигателем.

Автомобиль с газолиновым двигателем удалось построить лишь в 1885 году в Германии. Построил его инженер Карл Бенц и в 1893 году не без торжественности

привез свое детище за океан. Но там уже получил известность автомобиль Генри Форда. К 1902 году из ворот знаменитого завода Форда в Дирборне каждые шесть минут выезжал новый автомобиль. С тех пор Форд год за годом завоевывал Европу.

Но в 1902 году самодержавная Россия все еще не верила в эти заморские чудеса...

Для Вани Лихачева рассказы работников выставки имели огромное значение. При выставке вскоре открыли курсы шоферов.

На Путиловском заводе тоже были свои шоферы, которые не обошли вниманием молодого слесаря, любознательного юношу, умеющего притереть клапаны, подтянуть подшипники, сменить прокладки, проверить состояние тормозов. Безотказно в свободную минуту он мог вымыть машину, залить бензин и масло, продуть бензопровод и сделать все это быстро и добросовестно.

В 1915 году, когда шла первая мировая война, Лихачева мобилизовали на флот. Он служил на Балтике рядовым, старался держаться ближе к машинному отсеку корабля — изучал дизели, вызывался отремонтировать любой механизм.

4

В 1916 году Лихачев получил из Москвы известие о смерти отца.

Отец Лихачева, скромный молчаливый человек, проведший в сыром, пахнущем типографской краской помещении добрую половину жизни, умер от рака горла. Ему и 50 лет не было.

Лихачеву запомнилась последняя встреча с отцом незадолго до войны.

Приехав из Питера в Москву, он никого дома не застал и пошел к отцу в типографию. Это были те вечерние часы, когда метранпаж заканчивал верстку газеты. Отец, склонив худые плечи над спусковой доской, осторожно тер ее щеткой. Кто-то сказал ему, что пришел сын, он с явным неудовольствием бросил щетку на оцинкованный стол и направился к дверям.

Только теперь, увидев сына, заулыбался. Улыбка показалась Лихачеву бледной и жалкой.

— Ты здоров ли, батя? — спросил он озабоченно.

— Да так, ничего, — отвечал отец слабым, срываю-

щимся голосом. — Тут, правда, кругом свинец. Говорят, плохо для здоровья.

— Конечно, пользы мало, — вздохнул сын. — Но вот поедешь в деревню летом. Все как рукой снимет. Честное слово! Я знаю!

Отец усмехнулся.

— Я тоже давно знаю, что скоро все как рукой снимет, — проговорил он с грустным намеком.

Отец так и запомнился сыну сгорбленным, в сбитых сапогах, в засаленном рабочем пиджаке, в черной косоворотке. Шея была укутана вафельным полотенцем. Умирал он, как рассказывали, мучительно, а жил в последнее время как бы нехотя, вина в рот не брал, не курил, не любил разговаривать.

Лихачев, получив телеграмму, подал рапорт, добился отпуска.

Приехал он в Москву уже после похорон. Мать выбивалась из сил. Никаких сбережений у семьи, конечно, не скопилось. И мать не знала, как жить и воспитывать шестерых детей. Сестре Лиде, самой младшей, не было тогда и года. То, что мать вдруг сгорбилась, поседела, а ей исполнилось всего 37 лет, больно ударило его. Он вошел в комнату, сел за стол, где обычно рассаживалась вся семья. Взглянул в передний угол и ахнул — мать сняла все иконы. На обоях остались только светлые прямоугольники. Он спросил ее, ходит ли она по-прежнему в церковь. Она закрыла лицо руками и отрицательно покачала головой. Потом заговорила о чем-то, всхлипывая, глотая слезы, из чего он понял только одно: если бог отнял у нее любимого человека, оставил с детьми мал мала меньше, значит, он не вездесущ и не всемогущ — зачем же она будет ему молиться. Мать говорила с отчаянием в голосе. Он увидел, что руки у нее дрожат, и дал ей слово, как только война окончится, вернуться домой.

— Ежели не убьют, конечно, — добавил он.

Она заплакала от жесткости его простых слов — «ежели не убьют», и он никак не мог ее утешить.

Перед его отъездом мать спросила:

— Ты, Ваня, лучше мне скажи: ты стал большевиком?

— Я? — удивился сын. — Откуда это ты взяла?

— Сказывали, — проговорила мать, и слова ее прозвучали укоризной. — Не надо бы тебе. Ты ведь хороший, добрый.

— А я как раз и не стал, — огрызнулся сын. — Хотя, ей-богу, не знаю, как в наше время можно стоять в стороне. Да каждый нормальный рабочий сейчас вступает в партию.

— Это почему же?

— Да потому, что... Слыхала, поди, песню «Вставай, поднимайся, рабочий народ»?

Мать вздохнула.

— Как немцы Польшу захватили да братанье началось, думали: ну скоро войне конец. А тут новые песни пошли...

— Ты о Ленине слыхала?

— Откуда мне слыхать?

— А ты много-то не говори, значит, а слушай, — сказал он внушительно, но, как и прежде, по-товарищески. — А я вернусь... Ты не думай. Смелого пуля боится! Смелого штык не берет.

Глава четвертая

1

Обещание, данное матери, удалось выполнить.

В январе 1917 года Иван Алексеевич был демобилизован по болезни и вернулся в Москву, но вскоре после Февральской революции его вновь призвали в армию. На этот раз он попал в пехоту, во 2-ю армию, в 192-й запасной полк, а затем в составе первой маршевой роты был отправлен на Западный фронт под Несвижск. Здесь он встретился с человеком, который неприметно определил его будущее. Это был командир взвода Ксенофонтов Иван Ксенофонтович, член партии большевиков с 1914 года.

В то время события следовали за событиями с быстротой пулеметной очереди. Всех трясла лихорадка. Любую газету зачитывали до дыр. Однажды Ксенофонтов принес в казармы «Солдатскую правду» — большевистскую газету. «Мир, земля, хлеб, власть Советов» — вот что провозглашали большевики.

Ксенофонтов читал газету шепотком. По его словам, до победы революции было еще далеко, если у власти стояло буржуазное Временное правительство. Полная

победа революции могла свершиться, только когда рабочие и солдаты возьмут власть в свои руки. «Солдатская правда» требовала создания правительства Советов — органа власти революционного народа, как это было в 1905 году.

Лихачев потянул к себе газету.

— Откуда она у вас? — наивно спросил он взводного.

— А тебе зачем знать? — сказал Ксенофонтов настороженно.

Он был коренаст, с ровным густым румянцем и веснушками на носу. Взгляд прямой и смелый.

— А я с вами, — вдруг открыто сказал Лихачев.

— По рукам!

В июне 1917 года Лихачев вступил в большевистскую партию. В июльские дни он был арестован и сидел в «Крестах» за выступление против войны, затем его направили на передовую. Здесь его вскоре контузило. Правая сторона тела была парализована. Несколько месяцев пришлось ему пролежать в госпитале, томясь от жары и неизвестности, а когда вышел на костылях из госпитальных ворот, то прежде всего разыскал Ксенофонтова. Оказалось, что с 26 июля по 3 августа шел VI съезд партии. Подробности, которые волновали Ксенофонтова — кто и что говорил на съезде, — Лихачев пропустил мимо ушей, а кое-чего просто не понял. Зато хорошо запомнил, что съезд призвал членов партии готовить силы для решительных схваток с буржуазией.

«Готовьтесь же к новым битвам, наши боевые товарищи, — призывал «Манифест», выработанный на съезде. — Стойко, мужественно, спокойно, не поддаваясь на провокацию, копите силы и стройтесь в боевые колонны».

Лихачев передвигался в это время на костылях. Только когда он стал ходить с палочкой, то по рекомендации Ксенофонтова был принят на работу в ВЧК.

Великая Октябрьская революция победила и стала, по словам Ленина, «триумфальным шествием»[1] распространяться по всей стране.

Военно-революционный комитет выполнил свои задачи, и на его базе образовалась «Всероссийская Чрезвычайная Комиссия при СНК — по борьбе с контрреволюцией и саботажем». Ее очень скоро стали называть запросто ЧК. Председателем Чрезвычайной комиссии был назначен Феликс Эдмундович Дзержинский. Члена-

[1] В. И. Ленин. Полн. собр. соч., т. 36, с. 4.

ми комиссии: Орджоникидзе, Петерс, Ксенофонтов и другие.

Чека — это непривычное слово стало ненавистно для контрреволюции. Зато вот как говорил о ней В. И. Ленин: «...Это то учреждение, которое было нашим разящим орудием против бесчисленных заговоров, бесчисленных покушений на Советскую власть со стороны людей, которые были бесконечно сильнее нас...» [1]

Работники ЧК вели героическую схватку с классовым врагом. Спекулянты, подрядчики, валютчики, комиссионеры, рантье, лавочники организовывали заговоры, покушения, убийства советских работников. Обыск и арест какой-нибудь группы заговорщиков почти всегда сопровождался жертвами.

— Среди буржуазии сейчас колоссальная ненависть, бешеная злоба против Советской власти, — пояснял Лихачеву Ксенофонтов. — Еще бы... Земля отобрана у помещиков — разве это не ужас для благородного дворянства? Банки отобраны у банкиров и переданы народу — разве это не погибель для буржуев? Фабрики и заводы тоже скоро перейдут к народу — разве это не безумие для заводчиков и фабрикантов?!

Лихачев смотрел на Ксенофонтова влюбленными глазами. Ходил он тогда с трудом, тянул правую ногу, носил ситцевую косоворотку и кожанку. Выделяться он не любил и внешне мало чем отличался от Ксенофонтова, который был старше его на пять лет. Чем больше он узнавал Ксенофонтова, тем больше ему хотелось походить на него. Он раздобыл себе даже пыжиковую шапку-ушанку, в точности такую же, какую носил Ксенофонтов.

В аппарате ВЧК работало тогда всего сорок человек. Неудивительно, что все знали друг друга. «Все за одного и один за всех» было любимой поговоркой Ксенофонтова. И Лихачев часто повторял эти слова. Но однажды он сказал Ксенофонтову, или, вернее, как он сам любил выражаться, «ляпнул» под горячую руку:

— От вас благодарности не дождешься.

— А зачем она тебе? — быстро возразил Ксенофонтов.

— Да мне и не надо!

— Надо, поди, вот и говоришь! А ведь мы делаем

[1] В. И. Ленин. Полн. собр. соч., т. 44, с. 327.

одно общее дело. Конечно, я тебе благодарен за то, что ты мне помогаешь его делать. Но ведь и ты должен быть мне благодарен. Разве я тебе не помогаю делать то, что для тебя дело всей твоей жизни?

«Вот так должны по-коммунистически думать люди», — говорил себе Лихачев.

С тех пор он много лет хранил у себя рядом с партбилетом «Памятку сотрудникам ЧК», данную ему Ксенофонтовым.

Вот какая это была памятка:

«Быть всегда корректным, вежливым, скромным, находчивым.

Не кричать, быть мягким, но, однако, нужно знать, где проявлять твердость.

Прежде, чем говорить, нужно подумать.

Быть предусмотрительным, умело предостерегать несчастья, быть вежливым, точным до пунктуальности.

Каждый сотрудник должен помнить, что он призван охранять советский революционный порядок и не допускать нарушения его. Если он сам это делает, то он никуда не годный человек и должен быть исторгнут из рядов комиссии.

Быть чистым и неподкупным, потому что корыстные влечения есть измена Рабоче-крестьянскому государству и вообще народу.

Быть выдержанным, стойким, уметь быстро ориентироваться, принимать нужные меры.

Храни, как зеницу ока, данные тебе поручения».

Глава пятая

1

Было это в Москве, 25 декабря 1917 года.

Приятель сказал ему:

— Посмотри на Нюру. Нравится? Моя сестренка... Двоюродная. — Лихачев взглянул и встретил такой смущенный замирающий взгляд, будто Нюра Шульгина ждала его тут, на Кудринке, всю жизнь. На ней было синее платье с глубоким вырезом. На шее поблескивала серебряная цепочка для нательного крестика.

Нюра ему улыбнулась дружески и спросила:

— Вы давно из Петрограда?

— Недавно, — ответил он, разглядывая ее бесцеремонно. — А вы откуда знаете, что я из Петрограда?

— Видать! — сказала она.

За столом их посадили рядом. Нюра слушала, смотрела с любопытством на своего соседа и видела, что он всем нравился, этот Ваня Лихачев, за его общительный, веселый нрав, остроумные ответы. Несколько раз они улыбнулись друг другу. Постепенно и даже незаметно для самого себя Иван Алексеевич тогда же рассказал Нюре о своей семье, о матери, братьях, сестрах и узнал, что Нюра работает в комендатуре Центротекстиля делопроизводителем.

На следующий день Лихачев снова уехал в Петроград, а в марте 1918 года, когда ВЧК переехала в Москву, Лихачев тотчас появился в комендатуре Центротекстиля. С тех пор он аккуратно каждый день приходил за делопроизводителем Нюрой в те часы, когда кончалась работа, чтобы проводить ее домой.

Однажды у входных дверей бандиты напали на инкассатора, который привез деньги в кассу Центротекстиля. Лихачев бросился на них с браунингом и был ранен, а бандиты бежали отстреливаясь. Весь Центротекстиль навещал его в госпитале.

От работников чрезвычайных комиссий требовалась тогда непоколебимая внутренняя убежденность, партийная дисциплина, напряжение всех сил. Шли показательные процессы над злостными саботажниками, чистка учреждений от антисоветских элементов, разгром контрреволюционных организаций: «Белый крест», «Черная гвардия», «Союз защиты родины и свободы».

30 августа 1918 года в Петрограде был убит председатель Петроградской ЧК Урицкий. В тот же день в Москве на заводе Михельсона тяжело ранили Владимира Ильича.

Все чрезвычайные комиссии превратились тогда в боевые лагеря. Коммунисты Москвы и Питера были мобилизованы на помощь ВЧК в ее борьбе с контрреволюцией.

2

В то же время Лихачев буквально неделями не ложился спать. Не появлялся он и у Нюры. Но она все понимала и не упрекала его.

Поженились они через год, когда Нюра получила разрешение от родителей на свадьбу. Собственно, никакой свадьбы не было. Молодые просто зарегистрировались, и Анна Николаевна появилась у Лихачевых на Спиридоновке в белой, отлично выглаженной кофточке. Немного смущаясь, она нежно обняла Евдокию Николаевну.

Евдокия Николаевна была женщина суровая. Она и своих детей никогда не целовала, но тут немножко растаяла.

— Иван Алексеевич, не уходи из дома, — сказала она. — Живи с нами. В тесноте, да не в обиде.

Так и было решено.

Первые месяцы молодые жили на Спиридоновке, но, когда у них родилась дочь Валя, получили квартиру в самом центре Москвы, в бывшей гостинице Нерензее, в Гнездниковском переулке. Занимали Лихачевы две маленькие комнаты на седьмом этаже. Мать вскоре переехала к ним, чтобы помочь возиться с внучкой, и жизнь пошла своим чередом.

Через некоторое время Иван Алексеевич был назначен уполномоченным ВЧК в Центротекстиле — обычная для того времени функция контроля над хозяйственными учреждениями. Его выбрали в члены Московского Совета, в члены ВЦИКа. Работы прибавилось.

Мать удивлялась своему старшему сыну. Он был попрежнему горяч, не терпел, когда ему противоречили. Но чувство собственного достоинства было у него теперь особенно ярко выражено. Он стал серьезней, сдержанней, много читал. В любом домашнем споре умел пошутить вовремя и уступал, понимая, что уступить и уметь отойти от разговора значительно более важно, чем дать вовлечь себя в перебранку. Впрочем, «молодые» редко ссорились.

Анна Николаевна умела шить, вязать, хлопотала на кухне и в большой семье на Спиридоновке быстро стала своим человеком. Она обшивала детей, вязала варежки и носки, ходила на рынок и за пайком. Только позднее, когда Иван Алексеевич стал директором завода АМО, она начала заниматься общественной работой, возглавляла Совет жен ИТР на заводе. В семье Валентины Ивановны Лихачевой до сих пор хранятся снимки матери в юнгштурмовке на заводском субботнике, на заседании Совета жен или родительского комитета.

3

В процессе необходимой и тяжелой работы: защиты и утверждения нового строя, Дзержинский и Орджоникидзе не могли не заметить преданности и энергии молодого Лихачева.

«Он был по природе добрый, мягкий и отзывчивый человек, — рассказывал о нем позднее хорошо знавший его в те годы начальник кузовного цеха завода АМО Евсеев. — Ему было более свойственно копаться в машинах, чем устраивать обыски и арестовывать контру». И все же, хотя это было именно так, Лихачев неизбежно оказывался на самых опасных участках борьбы с контрреволюцией. 3 февраля 1920 года открылась конференция губернских ЧК, на которой выступил Ленин.

Вот что говорил Владимир Ильич на этой конференции:

«Можно сказать, что за эти два года Советской власти сделано то, что может быть названо чудом, потому что в борьбе против международного капитала удалось одержать такую неслыханную, невероятную победу, которой не видывал мир... Никто два года тому назад не верил, что Россия — страна, разоренная 4-летней империалистической войной, могла выдержать еще два года гражданской войны... Конечно, у нас теперь тяжело и с продовольствием, голод и холод у нас теперь больше, чем когда-либо, но в силу того, что у нас освобождены наиболее хлебные губернии, положение с продовольствием улучшается, и главный кризис у нас сейчас — транспортный» [1].

Из всей большой и взволнованной речи Ленина Лихачев особенно запомнил, что в борьбе за транспорт «органы ЧК должны стать орудием проведения централизованной воли пролетариата, орудием создания такой дисциплины, которую мы сумели создать в Красной Армии» [2].

Не прошло и месяца после этой конференции, как Лихачеву было поручено вести борьбу с саботажниками на железной дороге. А затем его назначили начальником транспортно-топливного управления ВЧК.

27 января 1921 года Президиум ВЦИК утвердил Дзержинского председателем комиссии по улучшению

---

[1] В. И. Ленин. Полн. собр. соч., т. 40, с. 116—118.
[2] Там же, с. 120.

жизни детей. Органы ВЧК начали проводить самую широкую борьбу с детской беспризорностью. Феликс Эдмундович взял с собой на работу в комиссию по улучшению жизни детей многих, известных ему по ВЧК людей, в том числе и Лихачева. Позднее он рекомендовал Ивана Алексеевича на работу в профсоюзы.

* * *

...Быстро шло то бурное время, быстро росли люди. С того дня, когда слесарь Путиловского завода Иван Лихачев впервые увидел близко автомобиль, прошло всего 13 лет. А вот он уже был назначен директором Московского автомобильного завода.

Глава шестая

1

Молодой директор приезжал на завод в 8 часов утра, минута в минуту. Зайдя в кабинет, просмотрев почту и сводки, он сразу же уходил в цехи. То, что теперь принято называть «методами получения информации», в те годы выглядело очень просто: директор с утра обходил цехи, слушал, спрашивал, узнавал, записывал. С ним быстро свыклись, как со своим человеком. Едва он появлялся в цехе, бежали к нему, спрашивали:

— Иван Алексеевич, как быть? У нас сверл нет...

Он доставал. У него были «большие связи».

— Иван Алексеевич, а у нас мотор барахлит! — сообщали ему.

Он не боялся запачкаться — лез в машину. Иной раз он находил в цехе брошенную деталь, сам нес ее технику ОТК. Если деталь оказывалась годной, кричал, ругался:

— Это прямо хищники какие-то... Сведут домок в комок.

В апреле 1926 года, когда Лихачев работал еще в Московском Совете профсоюзов, по всей стране обсуждалось «Обращение ЦК ВКП(б) ко всем парторганизациям и ко всем коммунистам о борьбе за режим экономии».

Здесь, на заводе, «Обращение» сразу же приобрело живые, отчетливые и осязаемые черты.

ЦК партии указывал на то, что хозяйственники еще не научились бороться с расточительностью, преступным разгильдяйством, волокитой, забывали о внимании к мелочам. Теперь на заводе с этого можно было и начать...

Лихачев требовал, чтоб каждая партийная и комсомольская ячейка «проработала» «Обращение», сам созывал бухгалтеров, снабженцев, начальников цехов и, конечно, не упускал случая напомнить им, что эту работу нельзя рассматривать как кратковременную кампанию. Свои слова он непроизвольно облекал в ту особенно доступную, доходчивую форму, что они запоминались, вызывали улыбку и поэтому передавались из уст в уста, обретая необыкновенную силу.

— Отделу снабжения надо крепко побегать, — говорил он, — а то у нас только директор бегает, каждую веревочку подбирает. А вы сидите, как караси в болоте. Смотреть противно!

Караси... Это мгновенно становилось прозвищем. Словечко будто прикипало. «Караси-снабженцы», но никто не обижался. Молодой директор был всегда справедлив.

В цехах говорят коротко — шум станков и гул печей не дают «размазывать». Кратко, «по-боевому», Лихачев решал множество вопросов, умел потребовать строжайшей дисциплины труда, четкости, порядка, оперативности.

На производственных совещаниях он предупреждал против приукрашивания старого. Говорил, что следует всегда видеть перед собой два борющихся начала: старую отсталую технику, которую нужно без жалости сдавать на слом, вместе со старыми привычками и новую технику, за которую предстоит драться. Он любил это словечко «драться».

В два часа обед, а потом, если не приходилось срочно уезжать в ВСНХ, в ЦК или МК партии, на городской актив или на совещание в Моссовет, он шел «разгружать» очередь в свой кабинет.

С разными просьбами приходили к директору люди — насчет квартиры, путевки в санаторий, детского сада, даже семейных недоразумений. И нельзя было не помочь, не вмешаться. Лихачев постоянно избирался депутатом Моссовета, председательствовал в нескольких комиссиях Моссовета, был обязательным участником пленумов райкома, собраний, совещаний и конференций. С любого совещания он возвращался обратно на завод.

Поэтому домой он уезжал не раньше чем в 11—12 часов ночи, а бывали дни, когда и за полночь он еще оставался на заводе.

Такой распорядок дня установился как-то сам собой и сохранялся очень долго.

2

Молодому директору свойственно было чувство юмора, он любил пошутить, любил козырнуть каким-нибудь «Здорово, браток» или шуточкой из арсенала дядьки Василия: «А я что, по-вашему, рукава жую?!» Это вызывало симпатии рабочих и заводских инженеров. Если этот «красный директор» не успевал вернуться в назначенный час к себе в кабинет, инженеры спрашивали кого-нибудь из его помощников:

— А где же начальство?

В самом слове «начальство» крылась снисходительная усмешка.

— В цехе, — строго отвечали помощники. Они уже успели полюбить своего начальника.

— В каком? В каком цехе, не скажете ли?

— Кажется, в кузовном. Евсеев только что звонил оттуда. Говорит — у них.

— Что же это он там делает?

— Изучает технические процессы.

— Почему именно в кузовном?

Но кто мог ответить на этот вопрос, кроме самого директора.

В кузовном цехе больше чем где-либо сохранились кустарные пережитки. Здесь стояли две кирпичные печи для варки клея, на них рабочие кипятили себе чай, было тепло, уютно, пахло стружкой и лаком. Это напоминало Лихачеву хорошее время ученичества на Путиловском.

Кузовной цех ремонтировал по специальным заказам кузова легковых автомобилей и грузовые платформы. На изготовление платформы грузового автомобиля нормировщики устанавливали вольготные нормы. Работали в кузовном бывшие плотники. Они были хорошо знакомы со своей дедовской профессией — могли срубить избу, построить сарай, сколотить стол или табуретку, но кузов грузовика требовал большей точности, а работа в цехе обязывала к ритму.

Начальником кузовного цеха был Евсеев, с которым Лихачев познакомился еще в авторемонтной мастерской МГСПС. Нельзя сказать, чтоб Евсеев был какой-либо заядлый консерватор, просто он и сам тогда не знал других методов работы. И если на его глазах доски для кузова машины подгоняли простой лучковой пилой — ему это казалось естественным, хотя он и любил подчеркнуть, что учился каретному делу во Франции.

Кузовной цех этот много лет подряд все достраивался и перестраивался. В такой медлительности не было ничего удивительного. Кирпичи все еще таскали на плечах. Раствор мешали вручную. Именно здесь, в этом цехе, были видны все недостатки строительной техники того времени.

— Надо полнокровней работать, — вздыхал директор. — С огоньком. А вы плохо деретесь, плохо спрашиваете со строителей. Кузовной упирается лично в вашу работу, товарищ Евсеев. Так дело обстоит!

Евсеев огорчался, хмурился.

У самого директора сердце кровью обливалось, но что поделаешь... И на Путиловском было принято прямо в глаза говорить, если плохо о человеке думаешь. Ну а если хорошо, то только за глаза — такова была традиция.

— А цех ваш исторический, Владимир Ильич здесь выступал... Все-таки совестно, — продолжал Лихачев.

В самом деле, весь завод знал, что в пятницу 28 июня 1918 года на завод приезжал Ленин. В кузовном цехе состоялся тогда митинг всего Симоновского подрайона. На митинге Ленин призвал московских рабочих к дружной организации в деле борьбы с контрреволюцией, голодом и государственной разрухой.

Митинг прошел с большим подъемом. Владимир Ильич сказал тогда: «Без труда, без затраты огромной энергии, мы не сможем выйти на дорогу социализма. Для успешной борьбы за идеалы рабочего класса необходимо организоваться. Необходима также организация и для того, чтобы суметь закрепить за собой все завоевания, добытые ценой тяжелых потерь и усилий» [1].

3

В те годы не было еще так называемой АСУ — автоматизированной системы управления, которая в наше

[1] В. И. Ленин. Полн. собр. соч., т. 36, с. 470.

время позволяет оперативно управлять заводом в целом и каждым цехом в отдельности. Не было даже малой оргтехники: селекторов, диктофонов, электрографических машин, фонотек и магнитофонных записей на катушках. Да никто об этом и не слыхивал.

Лихачев и предполагать не мог, что придет время, когда электронно-вычислительные машины будут производить расчет месячного, квартального и годового планов, определять потребность в материалах, планировать ремонт оборудования. Пока ему приходилось самому ходить по цехам и обо всем договариваться с людьми.

О старых заводских инженерах директор не упускал случая заметить:

— Слабодушествуют... Устраняются от ответственности. Спрятаться хотят.

Инженеры пожимали плечами.

— Да ведь мы опережаем Америку! По отдельным деталям, конечно! И в пробеге участвовали... Мы ведь первыми пришли... Правда, вы тогда еще здесь не работали, не знаете...

Лихачев вздыхал.

— Далеко ли я отсюда работал? В МГСПС. Слыхал я об этих ваших достижениях. Десять машин собрали. Знаю, что вы и награду получили за пробег — какой-то сундук расписной и две кружки.

Это было тоже нарочитое принижение амовской победы. В действительности завод получил дорогой подарок: окованный серебром древнерусский ларец и два хрустальных кубка.

— Да что вы, Иван Алексеевич. Какие кружки? Это приз. У вас же в кабинете стоит. Кубки хрустальные. И не сундук, а ларец, серебром окованный.

— За что купил, за то продаю!.. Мне сказали, что сундук! — прикидывался Лихачев. — Ежели кубки, то, конечно, другое дело. Разорился парень бедный, купил девке перстень медный... — говорил он.

И смеялся.

Но Серго Орджоникидзе — он возглавлял в те годы ЦКК — ВКП(б) и состоял на партийном учете в партячейке завода АМО — сказал ему однажды:

— Ты, Ваня, поосторожней со своими шуточками. Не все их понимают. Зачем людей отталкивать, зачем обижать?

Серго всегда находил нужным напомнить, что партия

много раз требовала идейного вовлечения инженеров и техников, специалистов в сферу не только широких производственных, но и общественных интересов. Каждый член партии должен был стремиться к установлению атмосферы товарищеского сотрудничества со специалистами, «унаследованными от буржуазного строя». Больше того, все члены партии обязаны были вести непримиримую борьбу с невежественным самомнением, ячеством, комчванством и утверждениями, будто рабочий класс может разрешить свои задачи без использования специалистов буржуазной школы на самых ответственных постах. «Тем демагогическим элементам, которые играют на такого рода предрассудках отсталой части рабочих, — говорил Серго, — не может быть места в рядах партии научного социализма».

Лихачев любил Серго, прислушивался к нему, делал практические выводы.

В конце концов и старые инженеры убедились, что этот молодой «красный директор» был прост, но не простоват, умел терпеливо слушать и на все находил ответ.

Победа была настолько убедительна, что вскоре заводская интеллигенция уже не сомневалась, что перед ними неизвестный до сих пор талант из народа и что за его улыбочкой и мальчишеской внешностью скрывается основательный жизненный опыт, быстрая реакция и способность самостоятельно и оригинально мыслить. При нем был неуместен любой праздный разговор, а тем более пошлое слово.

4

В 1927 году на заводе не было еще ни большой столовой, ни клуба, верней, Дворца культуры, который построили в 1933 году. Только сосны, ивняк и кустарник Тюфелевой рощи были прибежищем для рабочих в обеденный перерыв. Там, где позднее был построен цех «Коробки скоростей», женщины собирали грибы, землянику и малину.

Лихачев часто приходил сюда встретиться с людьми, «потолковать по душам». О нем говорили: «Смотри-ка... Свой человек. Не заносится, не чванится, не боится с печи слезть». Он всерьез выслушивал жалобы стариков, мастеров-универсалов, из числа тех умельцев, что могли и «блоху подковать». Но так же внимательно слушал он

и молодых, которые еще ничего не умели, — завод был и для тех и для других родным домом, принимавшим под свою крышу отцов, сыновей, дедов и внуков. Между ними складывались здесь особые отношения, понять которые никому не удавалось сразу. Нужно было внимательно слушать, запоминать и знать, кто и что умеет делать, кто на ком женат, кто и как жил при Рябушинских, кто четыре года ходил в школу, а кто и двух лет не ходил и не умел даже расписываться.

Однажды Лихачев выступил на собрании и сказал:

— Какое наследство мы получили от царской России после Октябрьской революции? В 1918—1919 годах на заводе АМО не было почти ни одного станка, за исключением некоторого количества тисков, при помощи которых могли быть собраны импортные автомобили из готовых импортных агрегатов. В 1919 году, когда мы взяли Архангельский порт, то обнаружили, что некоторые агрегаты и части были завезены, но комплекта не получалось. Станки так и остались на складах, между прочим, а завод перешел на мелкий ремонт автомобилей. Таким ремонтом АМО занимался до 1924 года. Это прямо надо сказать.

Уже назавтра в обеденный перерыв старики подвергли решительной критике его выступление.

— Что это вы, товарищ директор, все говорите, будто до вас мы плохо работали и вся работа производилась вручную. Нам обидно слушать. Что это значит — «вручную»? На тисках машин не собирают. Да и никогда не собирали... Станки у нас были. Например, токарные «Лодис-Шиплей», может быть, слышали, фрезерные «Цинцинати», зуборезные «Феллоу и Глиссон». И квалифицированные слесари у нас были из автомобильной роты. И все мы так работали, что даже хлебный паек нам увеличили.

Собственно, возражать не имело смысла. Были и станки, правда, большинство некомплектных. Были и слесари из автомобильной роты, но многое старики представляли себе совсем не так, как это было на самом деле. Старики каждый камушек здесь знали, но для того, чтобы увидеть все здание, вовсе не нужно упираться носом в один кирпич.

Лихачев серьезно их выслушивал и подходил к делу издалека. Он знал, что солдаты автороты, о которых говорили старики, прибыли на завод 22 июля 1917 года по

просьбе директора правления АМО Рябушинского — «защитить от рабочих, которые грозились захватить завод».

— Солдаты из автороты?! Это я знаю, — говорил он. — Мастера эти солдаты, других таких не найдешь. Только на завод-то они прибыли, может, кто и знает, совсем по другой специальности.

Не хотелось ему уж очень этих солдат разносить. Приказ есть приказ. Здесь, на заводе, в 1918 году эти слесари из автороты сняли солдатские шинели и принялись рядом с другими «вкалывать». Но как бы они ни были по тем временам квалифицированны, ремонт автомобилей производился ими все равно вокруг козелков. Вручную! Иначе и сказать нельзя.

Через год мало кто решался возражать ему. К тому времени он завоевал симпатии и доверие. Старики стали даже жаловаться ему на молодых — на своих сыновей, внуков.

— Не нуждаются в государственных интересах. Мимо ушей все пущают. Хоть кол на голове теши!

В таких случаях Лихачев чаще всего поддерживал стариков, и они были с ним откровенны.

— Я ему говорю, — жаловался мастер, — будешь плохо работать, будешь жить в ухудшенном виде. Поторопись, говорю, приложи свои мозолистые руки. А он мне: «Торопиться некуда... Пивная в десять часов закрывается». Вы подумайте, Иван Алексеич, что же это такое?! Профессиональной гордости никакой... Вот взять стружку. Медь-то вон как дорого нам достается, а он ее базарит. Добрый слесарь, бывало, драчовый напильник возьмет и обязательно бумажку подложит... Чтобы опилки не пропадали. А эти что? Слишком богато живут. А самонадеянность до нахальства доходит.

Молодые возражали.

— Мастер должен быть такой, чтобы тебе хотелось ему помочь. А то как у нас бывает? Ты ему раз сказал — вот как надо бы делать, другой раз, третий. Наконец, на собрание перенес. А он на тебя смотрит тигрой, будто ты ему авторитет подрываешь. Ну и замолчишь. Что тебе, больше других надо? Делай как хочешь, черт с тобой. Конечно, дела жалко, но на рожон не попрешь.

— Словом, ты ему объяснил, как и что надо делать, а

он не слушает, — говорит Лихачев и притворно вздыхает. — Кто у вас мастер? Ты или он?

— А у него все взгляды, чтоб сколотить монету. Кружку пива боится выпить. Деньгу копит.

— Зато ты, я вижу, только выпить мастак, а он слесарь божьей милостью.

Был памятный случай, когда на производственном совещании при Лихачеве выступил молодой взлохмаченный парень и кривлялся, чтоб показать свою независимость.

— Соцсоревнование? Да я и не слыхал таких вопросов. Не задавали мне этого вопроса. Не было собрания по этому вопросу. А может быть, и было, а мне время не позволяет быть. Я не могу больше ничего объяснить, зачем и к чему. Прихожу и работаю... И на этом я себя исчерпал.

Комсомольцы негодовали.

— Скажи, какой единоличник нашелся!.. У нас здесь не деревня-матушка. Мы рабочий класс.

Назавтра директор пришел в цех, в комсомольскую ячейку.

— Пригласите мне, — сказал он, — этого вашего лохмача, который вчера о соревновании говорил, будто он и слов таких не слыхал, будто живет в лесу, молится колесу.

— Да он не комсомолец, Иван Алексеевич. Он беспартийный.

— И что же? Вы за него не отвечаете, что ли? Нет... Так не годится. Надо будет его вытянуть на общественность. Я с ним тоже поговорю.

«Лохмача» вызвали. Лихачев усадил его против себя и долго объяснял, что такое социалистическое соревнование, безошибочно обнаруживая слабую сторону собеседника — невежество и самоуверенность.

И остался в выигрыше. Он всегда оставался в своеобразном психологическом выигрыше. Начиная с неожиданного и дружеского «Лохмач» и кончая рукопожатием в конце разговора, — все было искренне, без всякого наигрыша или позы. Лихачев умел узнавать о людях все — какие там были у молодежи биографии — вот так, не задумываясь над тем, что это повысит его авторитет, или поднимет производительность труда, или наладит соревнование и ударничество, а только беспокоясь о судьбе вот такого лохмача и лодыря.

Он приходил на комсомольские собрания, на субботники, в комсомольский комитет, выслушивал просьбы, давал советы, сам просил срочно преодолеть неполадки, ускорить монтаж печи и досрочно закончить земляные работы. И делал это просто, так же просто, как, увидев по дороге на завод кого-нибудь из рабочих, открывал дверцу машины и говорил: «Садись, подвезу!» — просто потому, что в машине было место.

Глава седьмая

1

Если внимательно просмотреть старые протоколы и стенограммы заседаний партбюро и завкома, то, пожалуй, можно увидеть, что к осени 1927 года Лихачев освоился и, как говорится, миновал период «первоначального накопления».

Правда, папки в ледериновых переплетах, которыми были забиты шкафы красного дерева в кабинете Владимира Ивановича Ципулина, он не изучил, но общая картина вставала перед ним довольно четко.

Завод АМО за десять лет, что прошли со времени национализации, проводил только медленную достройку и пополнение оборудованием. В большинстве своем это оборудование оставалось старым. Станки были расставлены по группам, а не по операциям. Завод был перегружен лишними рабочими. Первые автомобили АМО-Ф-15 стоили по 18 тысяч рублей, и ни одно предприятие не решалось купить столь дорогостоящую машину. Когда же Госплан установил отпускную цену в 8850 рублей, выяснилось, что завод работает в убыток. Лихачеву пришлось самому взяться за учебник бухгалтерии, научиться читать баланс.

Однажды он сказал главному бухгалтеру:

— Петр Петрович... Какой же вы дорогой человек. Полтораста тысяч как в жар кинули.

— Вам неправильно подсчитали!..

Но подсчитали правильно... Убыток составлял полтораста тысяч. Лихачев вызвал технического директора Лапина, попросил объяснений. Лапин в тот же день прислал докладную. Оказалось, что некоторые детали авто-

мобиля делались с запасом прочности в два-три раза больше расчетной. Кузнецы оставляли чрезмерные припуски. Металл шел в стружку и зря терялся. Некоторые детали все еще отливали из алюминиево-никелевой бронзы. Но главной причиной было отсутствие научной организации труда. За последние десять лет мировая автомобильная промышленность добилась огромных успехов. Это был неоспоримый факт. Современная заграничная машина благодаря улучшениям, внесенным в ее конструкцию и в организацию производства на принципах потока, была и более дешевой.

Лихачев понимал, что все это настоятельно требует и от завода АМО радикальных перемен, но что можно было предпринять?

Лихачев, Ципулин и Лапин обратились в Автотрест с предложением расширить производство до 1500 машин в год. Их смету не утвердили. Председатель Автотреста Урываев ждал XV съезда партии. От решений съезда зависели кредиты, фонды и вообще перспективы развития завода.

2

А пока Лихачев приезжал на завод по установленному им обыкновению в 8 часов утра и погружался в море тревожных фактов и мыслей: искал кадры — инженеров, техников, квалифицированных инструментальщиков, литейщиков, токарей; внедрял штамповку коленчатых валов вместо изготовления их из кованых досок, что давало значительную экономию металла; разрабатывал новый состав алюминиевых отливок, что освобождало от импортного алюминия; настойчиво искал пути к снижению себестоимости.

Домой он приходил поздно и на вопросы отвечал невпопад.

Жена, думая, что хорошо его понимает, говорила:

— Опять у тебя неприятности, Ваня?! Ты всех хочешь уговорить и много времени тратишь. Весь мир не обнимешь. Ты отдай приказ и требуй.

— Эх, Нюра, — возражал он со смешком. — Приказ! Ты думаешь, отдал приказ, и по щучьему велению, по моему хотению все сделано. У нас не так... У нас распорядился и каждый день ходи проверяй. Не будешь проверять, можешь и не распоряжаться.

Анна Николаевна жила его интересами, и он говорил ей откровенно:

— У нас как? Резолюцию приняли — все. Можно считать, дело сделано. А потом выясняется, резолюцию в папку, а к делу и не приступали.

— Зачем ты выдумываешь, наговариваешь на себя, — возражала она, всерьез обеспокоенная.

— Если дается задание выпустить семьсот машин, а завод выпускает четыреста, нужно, наверное, срочно искать другого директора.

— Это им в заводе не привыкать, — сердилась Анна Николаевна, не умевшая защитить себя, но готовая защищать своего мужа даже от него самого. — Разве дело в директоре? На АМО до тебя сто директоров, наверное, сменилось, не меньше.

— Около того, — смеялся Лихачев. — Я, наверное, буду сто первым.

Глава восьмая

1

Осенью 1927 года председателем правления Автотреста был назначен Марк Лаврентьевич Сорокин.

Он был человеком интересной биографии. Родился он в России, в Ростове-на-Дону, но много лет, вплоть до Октябрьской революции, жил с родителями-эмигрантами, бежавшими от преследования царского правительства, в Америке, учился в Корнельском университете, работал шесть лет инженером на Пенсильванской железной дороге в Питтсбурге, говорил по-английски не хуже, чем порусски.

После революции Сорокин вернулся в Россию, вступил в партию, работал в аппарате ЦК ВКП(б), три года находился в Англии в составе советской торговой делегации и вот теперь был назначен председателем Автотреста.

— В работе я руководствуюсь отличным девизом, — сказал он при первом знакомстве с Лихачевым. — «Поменьше административного духа в деловой жизни и побольше делового духа в администрации».

Это понравилось Лихачеву потому, что вполне отве-

чало, как он думал, задаче партии вести беспощадную борьбу с бюрократизмом и волокитой.

В кабинете нового председателя Автотреста рядом с географической картой Лихачев увидел приколотый кнопками лист ватмана, на котором была вычерчена оригинальная диаграмма выпуска автомобилей в мире. Америка была изображена на этой диаграмме в виде 28-этажного небоскреба, Англия, Германия, Франция и Италия были одноэтажными домиками. Что же касается СССР, то он занимал самое последнее место. Это была даже не избушка, а просто крошечный квадратик — весь парк 15 300 автомобилей (из них грузовых — 5906).

Диаграмма была вызовом. Так расценил это Лихачев и сказал Марку Лаврентьевичу с обидой:

— В конце концов, Финляндия, которая вообще не выпускает автомобилей, а не СССР, могла бы занять на вашей диаграмме самое последнее место.

Сорокин вполне справедливо возразил:

— Здесь изображены только те страны, которые выпускают автомашины, а не те, которые их не выпускают.

Говорил Марк Лаврентьевич быстро, нервно, обрывая незаконченную фразу, считая, что она и так понятна, переходил к другой.

— Финляндия могла бы затрачивать средства на сборку автомобилей из деталей и агрегатов, покупаемых хотя бы у Форда, но финны этого не делают, — продолжал он.

— Почему не делают? — спросил Лихачев.

— Невыгодно. Выгодней покупать готовые машины. Зачем им делать автомобили, когда финны делают бумагу, пожалуй, лучше всех в мире. Финская бумага — это национальная гордость. Они просто продают бумагу и покупают машины.

— А Форд делает машины лучше всех в мире? — спросил Лихачев. — И это тоже национальная гордость?

— Безусловно, — сказал Сорокин.

О Форде много писали, но мало кто из хозяйственников бывал в Америке, видел конвейеры Форда, детали автомобиля в массовом количестве, заготовленные для сборки, удобные складские помещения. Дипломатические отношения СССР с Америкой все еще не были установлены, въезд в США всячески затруднялся.

Зато Сорокин много лет жил в Америке и должен

был видеть заводы Форда. Уже поэтому у него наверняка были свои взгляды, свои ключи ко всем тем нерешенным задачам, которые обрушивались на Лихачева ежедневно.

Отвечая Лихачеву на его вопросы, Сорокин бегло заметил, что автозаводы в СССР работают по методам универсальных заводов. Они изготовляют у себя все детали автомобиля — от мотора до болта. Что же касается американской автопромышленности, то она все более эволюционирует от универсальных заводов в сторону специализированных, которые выпускают только задние мосты или карбюраторы или кузова и кабины, а есть заводы, которые только осуществляют сборку.

— Мне говорили, что Форд не очень-то верит в такую кооперацию, — сказал Лихачев. — Все эти специализированные заводы ему самому и принадлежат.

— Это верно! — согласился Сорокин. — У него двадцать шесть заводов, своя металлургия, свои рудники, шахты, цементный завод, стекольный завод. У него пароходы и баржи. Он даже собственную железную дорогу купил, чтобы ни от кого не зависеть. Для конвейера — это главное: ни от кого не зависеть.

— Вы думаете, это главное? — переспросил Лихачев.

Сорокин посмотрел недоуменно.

— Естественно, — обрубил он коротко.

— Как сказать, — возразил Лихачев, — это скорее принцип Тит Титыча — ни от кого не зависеть. Мы, коммунисты, неизбежно друг от друга зависим. И этот самый коллективный труд — наша социальная гордость.

— Какая гордость? Чем?

— Ну как же?! — сказал Лихачев. — Капиталисты до революции все ввозили, ничего не умели делать, а мы, рабочие, умеем делать автомобили, а не какую-нибудь папиросную бумагу. И гордимся тем, что умеем.

Марк Лаврентьевич Сорокин был невысок ростом, но когда он сидел, то казался выше. У него были широкие плечи, круглое лицо и очень живые, ясные, выразительные глаза. Склонив голову набок, он долго молчал и косо, по-птичьи смотрел на Лихачева.

Наконец произнес с придыханьем, в интонации вопросительной:

— Умеем?!

И все. Одно только слово. Но как оно было сказано!

2

О разговоре с новым председателем Автотреста Лихачев рассказал Серго Орджоникидзе.

Серго согласился с Лихачевым, что заводу нужен решительный, радикальный сдвиг в технологии, но возразил:

— Нет такой вещи, которая вредила бы нам больше, чем так называемая социальная гордость, о которой ты говоришь, и нежелание учиться. Да, ты помнишь, конечно, статью Ильича «Очередные задачи Советской власти».

Лихачев хорошо знал эту работу. Именно в ней Владимир Ильич поставил перед всем народом задачу учиться работать.

Об этом и говорил Серго. Он напомнил, что, по словам Ленина, Советская Республика должна прежде всего перенять все ценное из завоеваний капиталистической науки и техники. Последним словом капитализма являлась система американского инженера Тейлора. Ленин и ориентировался на нее.

— Но Ленин говорил, что эта система соединяет в себе богатейшие научные завоевания и утонченное зверство буржуазной эксплуатации [1], — сказал Лихачев.

— Ну и что из этого следует? — спросил Серго. — Когда на заседании президиума ВСНХ мы обсуждали проект декрета о трудовой дисциплине, Ленин при этом присутствовал и внес конкретные поправки. Он определенно говорил, что в декрете необходимо указать о введении системы Тейлора. Речь шла о том, что мы обязаны использовать все научные приемы работ, которые выдвигает эта система. «Без нее повысить производительность нельзя, а без этого мы не введем социализма». Так говорил Ленин. И, между прочим, при проведении этой системы он рекомендовал привлечь американских инженеров [2].

— Я это не совсем понимаю, — сказал Лихачев. — Тейлор Тейлором, а можем ли мы подражать капиталистам?

— Подражать, — засмеялся Серго. — Что мы, обезьяны? Зачем нам подражать... Да еще капиталистическому зверству. Владимир Ильич вовсе не говорил, что мы

---

[1] В. И. Ленин. Полн. собр. соч., т. 36, с. 189.
[2] Там же, с. 212.

должны подражать. Он говорил — изучать, а применять-то будем в своей практике, в своих интересах, на своей почве. А в нашей практике есть такие возможности, которых нет у капиталистов — ни у американцев, ни у немцев.

— Какие возможности? — спросил Лихачев пытливо.

— Возможности социалистического общества... Возможности диктатуры пролетариата.

— На практике мы еще не готовы...

Серго перебил его, сказав, будто он еще со школы Лонжюмо помнит, что человечество всегда ставит себе только посильные задачи.

— Более того, — сказал Серго, — сама задача, как правило, возникает лишь тогда, когда готовы условия для ее решения.

* * *

Нужно было, чтобы прошло еще несколько лет напряженной, боевой практической работы, прежде чем молодой директор завода АМО по-настоящему понял всю глубину этого разговора с Серго Орджоникидзе.

Глава девятая

1

В декабре 1927 года должен был начаться XV съезд партии. Твердый курс на индустриализацию страны был принят еще на XIV съезде, а теперь, на XV съезде, ждали доклада Кржижановского о первом пятилетнем плане развития народного хозяйства.

Казалось, задача была поставлена. Но есть ли «условия для ее разрешения»? Это следовало еще доказать.

Автомобиль, как это было уже каждому ясно, стал самым дефицитным товаром, лимитирующим не только развитие сельского хозяйства, о чем все говорили, но и строительство заводов, жилищ, автострад, больниц, яслей, лабораторий, институтов, шахт, элеваторов и многого другого.

Незадолго до съезда споры о масштабах и темпах индустриализации вообще и автостроения в частности приобрели весьма острый характер.

«Телега или автомобиль?» — так ставился вопрос.

«Конечно, автомобиль! Нельзя индустриализировать страну, опираясь на лошадку или на вола», — поддерживал автомобилистов Ворошилов.

Но в дискуссионном листке «Правды» выступил бывший начальник Автотреста Урываев с неожиданной точкой зрения. Он предостерегал: «Неизвестно куда девать даже 800 машин в год, никто не хочет их покупать, а мы зачем-то собираемся выпускать 4 тысячи машин. На данный период нам выгоднее ввозить из-за границы агрегаты и собирать их, чем строить автомобильный завод».

Урываеву отвечал начальник Автотранспортного управления ВСНХ Осинский. Он с возмущением говорил, что стране нужно выпускать не 800, а 800 тысяч автомобилей в год. Это заявление было встречено в штыки оппозицией. По мнению оппозиции, к концу пятилетки понадобятся не 800 тысяч, а 2 миллиона 259 тысяч автомобилей, иначе страну ждет полная катастрофа. Почему именно 2 миллиона 259 тысяч, а не 2 миллиона 260 тысяч, хотя бы просто для круглого счета, понять было трудно.

Однако дискуссия в «Правде» продолжалась до 2 декабря 1927 года, дня открытия съезда.

Глеб Максимилианович Кржижановский, исходя из реальной выплавки чугуна и стали за последние годы, предостерегал от «левацких заскоков». Госплан предположительно определил выпуск автомобилей на первую пятилетку в 40 тысяч штук и осторожно проектировал ввиду их дороговизны не только план производства, но и «план внедрения» этих машин в народное хозяйство страны.

— Неужели нужен еще «план внедрения», когда каждая машина требуется повсюду, как хлеб насущный? — спрашивал себя Лихачев.

Сама жизнь отвечала ему на этот вопрос. Он получил письмо от старого товарища путиловца, уехавшего строить Магнитку.

«Дорогой Иван! — писал он. — Сюда прибыли две грузовые полуторки вашего производства АМО-Ф-15, и теперь мы возим материалы из Троицка не на лошадях, а на автомашинах. Сразу все изменилось. Вместо двух-трех суток езды на лошадях порожняком, а с грузом даже до четырех дней, на автомашине стали доезжать до

Троицка за 5—6 часов и вечером того же дня с грузом возвращались обратно. Это было прямо удивительно!..»

В бесхитростных словах — «прямо удивительно!» — заключался пафос целой эпохи... Все менялось на глазах благодаря электричеству, тракторам, автомобилям. Но спрос всегда превышал предложение во много раз.

2

Незадолго до открытия XV съезда партии, 27 октября 1927 года, Сорокин пригласил Лихачева и Ципулина в Автотрест для того, чтобы обсудить с ними вопрос о снижении стоимости автомобиля.

То, что говорил председатель Автотреста, адресуясь к директору автозавода Лихачеву и главному инженеру Ципулину, не было для них новостью. Совсем недавно по просьбе Сорокина они сами готовили докладную в Автотрест. Их собственные выкладки возвращались к ним теперь как бумеранг.

Конструктивные и технологические недостатки грузовой машины АМО-Ф-15, удорожающие производство, были очевидны.

Однако, слушая Марка Лаврентьевича, Лихачев отметил про себя, что он очень осторожен и не хочет говорить ни об изменении конструкции, ни об устаревших методах производства.

Правда, он предупреждал, что оставляет в стороне вопрос о возможных конструктивных изменениях автомобиля АМО-Ф-15. Эти вопросы требовали, с его точки зрения, более глубокой проработки.

— Практически, — говорил Сорокин, — для того чтобы обеспечить быстрый реальный эффект в снижении цены автомобиля, нужно заменить бронзовое литье там, где это еще не сделано, более дешевым металлом, облегчить отдельные детали, отказаться от некоторых материалов, превращающих машину в чересчур роскошную...

— Роскошную? — не сдержался Лихачев. — Да где это у нас роскошество? Помилуйте, Марк Лаврентьевич.

— А кабина? Кожаное сиденье представляет собой совершенно ненужную роскошь.

— Можно и рогожей заменить, — заметил Лихачев.

Сорокин не принял шутки.

— Надо отказаться от дуба для кузова грузовика, его можно заменить березой, — сказал он, — бронзовое

литье заменить чугунным повсюду, кожу или дорогой заменитель — дерматином и, может быть, «чертовой кожей».

— И что это нам даст? — с усмешкой спросил молчавший до сих пор Ципулин.

— Не знаю, надо подсчитать, — уклонился председатель Автотреста. — Но мы должны снизить стоимость машины по заводу АМО на две тысячи рублей. По Ярославскому заводу мы требуем снижения даже на четыре тысячи. Я полагаю, что если вы подойдете к вопросу поделовому, то добьетесь такого снижения и тем самым облегчите сбыт наших машин.

Лихачев нарочито шумно вздохнул. Сорокин бросил удивленный взгляд в его сторону.

— Пожалуйста, Иван Алексеевич. Вы хотите возразить? — спросил он, взглядывая на часы. — Какие варианты у вас имеются?

— Об отсутствии сбыта нечего беспокоиться, когда начнет строиться Магнитка, — сказал Лихачев. — Серго недавно рассказывал, что Магнитке нужно девяносто шесть миллионов штук кирпича, а для доставки этого кирпича у них есть девяносто шесть лошадей.

— И что же? — спросил Сорокин, снисходительно улыбаясь.

— Я уже сказал... Мы должны увеличить выпуск, и тогда, естественно, уменьшится стоимость машины и не нужно будет безобразить ее.

— Ну и как же организовать это увеличение выпуска с вашей точки зрения?

— Не надо этакого крохоборчества, — сказал Лихачев. — Мы должны сделать все, чтобы расширить завод. Конечно, потребуются капитальные затраты. Нужно просить выделения средств. Значительное удешевление будет, когда мы сумеем организовать массово-поточное производство, выбросим все эти козелки и верстаки, поставим конвейер, повысим точность изготовления всех частей, которые идут на сборку, введем часовой график.

— Кто же спорит! — вздохнул Сорокин. — Но денег-то нам сейчас никто не даст. Разве после съезда... Да и то надо реально смотреть на вещи. Точнейшую слаженность, как в этом часовом механизме, — он постучал пальцем по квадратному циферблату своих лонжиновских часов, — мы сами все равно не достигнем. — Он говорил

по обыкновению быстро, поспешно, словно боясь, что его перебьют. — Нет, мы не готовы к этому.

Сорокин взглянул на Ципулина, явно рассчитывая на поддержку.

Но главный инженер не сказал ничего определенного, хотя из всего того, что он до сих пор говорил, казалось, что он согласен с Лихачевым.

— Для увеличения выпуска автомобилей действительно далеко, недостаточно выкинуть козелки и верстаки, — сказал Ципулин. — Нужно построить новые цехи, закупить и установить новое оборудование, поднять культуру труда.

Сорокин не дослушал Ципулина до конца. Он решительно поднялся с места.

— Большие задачи, Владимир Иванович, — перебил он, — мы поставим в будущем. А пока мы обязаны добиться немедленного снижения себестоимости на две тысячи рублей на машине. Одни говорят, что это много, другие — мало. Ну пусть остается две тысячи.

3

Отвозя Ципулина домой, Лихачев спросил:

— Почему вы, Владимир Иванович, о своей точке зрения ничего не сказали?

— Имеющий уши, да слышит, — проворчал Ципулин.

Хотя Ципулин никогда не говорил лишних слов, на этот раз он вдруг разговорился. Машина минут десять стояла возле его подъезда, а он все продолжал говорить.

Председатель Автотреста считал необходимым развивать в СССР производство деталей и агрегатов автомашин не только на автозаводах, но и на других заводах, которые специализировались бы на изготовлении, например, только моторов и коробок скоростей, задних мостов и передних осей, кузовов и рулевого управления.

Это не могло вызвать каких-либо возражений. Новое и весьма спорное было в том, что Марк Лаврентьевич предлагал прибегнуть к «третьему источнику», заграничному источнику снабжения советских автозаводов, и АМО в первую очередь, качественными сталями, различными полуфабрикатами и агрегатами, ввозимыми из-за границы.

Лихачев успел выработать противоположную точку зрения. Было бы преступлением ввозить все это из-за границы и ставить развитие нашего автомобилестроения в зависимость от западных монополий.

Форд, например, не хотел попадать в зависимость даже от соседа. Иначе зачем бы он покупал металлургический завод и даже железную дорогу.

Нет, нельзя было развивать отечественное автомобилестроение, опираясь па сорокинский «третий источник».

До сих пор Ципулин говорил, что нельзя распылять единое производство по разным заводам, да еще за границей. И это вполне совпадало с точкой зрения Лихачева. Что же случилось? Почему он промолчал?

— Говорят, что зарубежные предприятия постепенно переходят на получение деталей и даже целых агрегатов извне, — сказал Ципулин. — Кооперация с другими фирмами обеспечивает бесперебойную подачу деталей на сборочный конвейер. Это следует учесть.

— Хорошо бы... Но вы сами знаете, какая у нас и со своими-то смежниками неразбериха, — сказал Лихачев доверительно.

— Можно добиться цели и при наличии препятствий и разногласий, дорогой Иван Алексеевич. Знаете теорему Вариньона?

— Понятия не имею!

— Это элементарная теорема по курсу сопротивления материалов. Вывод равнодействующей нескольких сил, приложенных к одной точке...

Ципулин начертил на листке из записной книжки многоугольник, приговаривая:

— Многоугольник Вариньона... Вот один вектор, вот другой... Совсем в другую сторону направлен... Сложим положительные, вычтем отрицательные и получим равнодействующую.

Лихачев задумался.

— Я не изучал сопротивления материалов, — сказал он. — Но физику помню. Параллелограмм сил и вывод равнодействующей. Главное — это то, что мы с вами постоянно должны увеличивать равнодействующую. Так я понимаю это? Прежде всего единство в направлении сил. По-моему, в этом и состоит наша задача.

— Начальству виднее, — сказал наконец Ципулин, вышел из машины и сухо попрощался.

4

Все это были чисто производственные раздумья, подсчеты, размышления и споры мирного времени.

Так было до XV съезда партии.

Но на съезде как набат прозвучали тревожные голоса.

— А если война?!

— Человечество накануне новой мировой войны!

До тех пор пока это не было сказано с трибуны съезда, Лихачев носил в душе только восторженное чувство единения, возникшее при встрече со старыми товарищами. Он пришел на съезд и сразу окунулся в ту знакомую атмосферу товарищества, которая окружала здесь, в Георгиевском зале Кремля, каждого. Все пришли сюда в приподнятом, торжественном настроении.

С особым вдохновенным чувством выслушал Лихачев приветствие съезду от путиловцев, которые восстановили свой завод после разрушений 1919 года и теперь строили тракторы, паровозы и текстильные машины. Именно путиловцы прежде всего потребовали единства и сплочения рядов партии. Речь шла о демонстрации, которую предприняла троцкистская оппозиция 7 ноября. Все испытывали чувство гнева и презрения. Это общее чувство было откровенно выражено в письме путиловцев.

«В этих условиях, — писали они, — мы, рабочие завода «Красный путиловец», глубоко возмущены действиями кучки фракционеров в лице обанкротившихся «вождей», делавших за последнее время неоднократные попытки расколоть наш боевой, закаленный в боях, большевистский авангард, прибегая к неслыханно гнусной клевете на ленинский штаб нашей партии, на ее Центральный Комитет...»

Выступившая затем Клара Цеткин сказала: «Поведение оппозиции — есть или святотатство, или безумие. Она подымает руку на великое бессмертное дело социалистического строительства. Она посягает на единство партии».

Серго Орджоникидзе предложил обсудить на съезде документы и материалы Центральной контрольной комиссии о раскольнической деятельности оппозиции. По предложению Серго съезд избрал комиссию в количестве

65 человек. Позднее, на предпоследнем заседании съезда, с сообщением о работе этой комиссии выступил Серго.

В принятой по его докладу резолюции говорилось: «...XV съезд считает, что ЦК и ЦКК поступили правильно, исключив Троцкого и Зиновьева 14 ноября 1927 года из рядов ВКП(б)... Принадлежность к троцкистской оппозиции и пропаганда ее взглядов являются несовместимыми с принадлежностью к ВКП(б)».

Съезд исключил из рядов ВКП(б) и других активных деятелей оппозиции.

5

Более двух недель продолжалась работа XV съезда партии. И не было ни одного дня, когда Лихачев, возвращаясь из Кремля, не приезжал бы на завод для того, чтобы поделиться своими впечатлениями с товарищами. В партячейке его обычно уже ждали.

Всех интересовало прежде всего, как же будет решен вопрос с теми, кто пытался нарушить единство партии в такой ответственный для всей страны момент.

— Дорогие товарищи, — говорил он горячо. — Оппозиция позорно провалилась. Особенно на собраниях фабрично-заводских ячеек. Ни одна рабочая партячейка страны не голосовала за оппозицию...

Послушать Лихачева люди приехали сами, без всяких приглашений. Всем не терпелось услышать от непосредственного участника о работе съезда, не дожидаясь газетных отчетов.

И дома Лихачева тоже ждали. Хотя он возвращался позднее обычного, он успевал рассказать жене и матери о наиболее примечательных и важных выступлениях.

Мать особенно интересовало, что говорили Ворошилов и Орджоникидзе, с которыми она была знакома.

Она слышала, что Ворошилов сказал на съезде, будто с автостроением из рук вон плохо дело обстоит. Правда или нет? И кто виноват? Иван Алексеевич?!

А что мог сделать ее сын? Он и сам много раз говорил, что заводы в СССР производят какие-то жалкие сотни автомобилей. И это когда в Америке находятся

23,5 миллиона автомашин из 25 имеющихся на всем земном шаре.

— А что же Климент Ефремович? Что он говорит?

— Это же самое и он говорит. *«Всеми мерами нужно стремиться поднять автостроение.* В противном случае при нападении на наше государство мы будем с этой стороны поставлены в чрезвычайно тяжелые условия...»

— А Глеб Максимилианович?

— Он прямо сказал — автомобилизация в гигантском масштабе возможна и для нас!

— А что Серго? — спрашивал брат Василий.

— Все дело в организации труда... Сколько мы толковали об этом.

В самом деле, Серго и на съезде обратил внимание на вопросы организации производства. При великолепных машинах, расположенных беспорядочно, не достигается того эффекта, который машина могла бы дать при хорошей организации.

— Простая, элементарная, целесообразная организация труда дает большие результаты, — говорил Серго. — У нас имеются большие возможности для проведения рационализации. Но для этого необходимо втянуть в эту работу как рабочих, так и научно-технические силы, привлечь иностранных специалистов и усвоить заграничный опыт.

Это был тот первый шаг, который нужно было сделать.

XV съезд партии утвердил директивы по составлению первого пятилетнего плана развития народного хозяйства, исходя из генеральной линии партии на индустриализацию СССР и социалистическое переустройство деревни.

Глеб Максимилианович Кржижановский подчеркнул, что в обязанности Госплана и всей системы плановых органов входит теперь задача перевести эти общие политико-экономические установки на язык конкретных экономических и технических расчетов и перспектив.

В Директивах XV съезда партии по составлению пятилетнего плана большое место отводилось научной стороне дела. В связи с этим Госплан провел ряд специальных научных конференций с участием виднейших представителей науки и практического опыта по самым различным областям.

Глава десятая

1

Наладить поточное производство автомобилей и тем самым удешевить их стоимость — вот что стало для Лихачева главной задачей, «особым звеном» после XV съезда партии.

Съезд окончился 19 декабря, а уже 21 декабря 1927 года Президиум Московского Совета, торопя время, потребовал от Автотреста увеличения выпуска грузовиков и расширения цехов завода АМО.

Вот выписка из протокола № 95 Президиума Моссовета от 21 декабря 1927 года:

«Слушали: Об автомобильном строительстве. Постановили: Сосредоточить на заводе АМО производство 1,5-и 2-тонных грузовых машин АМО-Ф-15, всячески форсируя производство, с тем чтобы достигнуть годового выпуска 1500 машин в одну смену уже в 1928/29 году».

В соответствии с этим решением весной 1928 года Автотрест создал Бюро по расширению завода АМО.

Неизвестно, как бы развивались события, если бы это Бюро подчинили директору завода — Лихачеву. Но Сорокин поставил во главе бюро Владимира Ивановича Ципулина и передал это бюро в непосредственное подчинение Автотресту.

Какими соображениями руководствовался Сорокин, принимая такое решение, именно в то время, когда директивами ЦИК и СНК СССР предлагалось устранить обезличку и предоставить большую самостоятельность директорам предприятий? Трудно сказать. Очевидно, Сорокин, так об этом и говорили на заводе, не допускал мысли, что «красный директор» Лихачев может справиться с этой работой.

Ципулин приступил к составлению проекта реконструкции.

Что же касается Марка Лаврентьевича, то ему предлагалось немедленно выехать за границу. Ему выделялась валюта для приобретения оборудования. Предполагалось, что он поедет сначала в Европу, затем в Америку во главе Правительственной комиссии.

О его поездке были вынесены соответствующие решения во всех инстанциях — от Моссовета до ВСНХ. Его

торопили. Времени оставалось в обрез. Должно быть, поэтому все делалось им второпях.

2

Перед отъездом Марк Лаврентьевич приехал на завод. Его вопросы поражали Лихачева своей непродуманностью.

В решениях съезда о снижении себестоимости было сказано именно так, как и думал об этом Лихачев: «Главным методом успешного снижения себестоимости должна явиться социалистическая рационализация производства, введение новой техники, улучшение организации труда». А Сорокин спрашивал:

— Чем собираетесь мести дорожки, по которым будут ходить электрокары во дворе?

— Будем покупать метлы, — улыбнулся Ципулин, поглядывая на Лихачева и пожимая плечами.

— Надо купить специальные машины, — сказал Сорокин.

Поставить это в проект значило не удешевить, а удорожить автомобиль. Но при всех условиях вначале следовало определить тип машины, которую завод будет выпускать, выяснить, на каких станках следует обрабатывать детали, составить списки оборудования и построить цехи. Что касается метел или моечных машин, то говорить о них теперь явно не имело смысла.

Думая так, Лихачев спросил:

— Разве метлы эти самые или машины можно включать в основные средства производства?

— Конечно, нет, — сказал коротко Сорокин, встал и начал прощаться.

Пожимая Лихачеву руку, он напомнил, что перестройка завода в будущем мыслится ему не иначе как при содействии какой-нибудь иностранной фирмы. Он подчеркнул, что первый этап — составление проекта — в руках Владимира Ивановича, а второй — приглашение консультантов и специалистов при установке оборудования и организации производства — обеспечит он сам. Текущее руководство и снижение себестоимости автомобиля должен обеспечить Лихачев.

— Я попытаюсь прислать вам какого-нибудь консультанта недели на две, — пообещал Сорокин.

— Чужи дураки — загляденье каки! — усмехнулся Лихачев.

— Все может быть, — отвечал Марк Лаврентьевич. — Ваша ирония совсем неуместна. В машиностроении и в автостроении техническое содействие иностранных специалистов нам просто необходимо. Только при этом наша программа может быть реальной и осуществимой.

Зачем было спорить?!

Сорокин уезжал за границу по заданию директивных органов для нащупывания почвы по выбору нового типа машины и обеспечения технической помощи из Европы или из Америки. Начиналась какая-то новая полоса. Хорошая или плохая — неизвестно, но просто новая, что тоже было важным. И Лихачев и Ципулин пожелали Сорокину счастливого пути и благополучного возвращения.

Глава одиннадцатая

1

После того как Сорокин уехал за границу, Ципулин продолжал работать над проектом реконструкции, внося поправки и усовершенствования. 26 марта 1928 года МСНХ слушал вопрос «О капитальном строительстве завода АМО» и признал проект Ципулина правильным. Автотресту предлагали немедленно оформить договор с управляющим трестом «Строитель» Андреем Никитичем Прокофьевым для постройки и расширения цехов.

Пристройки... Прирезки... То ли дело было строить завод в широкой степи под Царицыном, все заново. О закладке этого завода, будущего Сталинградского тракторного, уже начали тогда говорить в Москве. Прокофьев жаловался Лихачеву — «то нет цемента, то кирпича, хоть бросай все и уезжай в Сталинград. Туда давно зовут». Но Лихачев, конечно, категорически возражал. Была начата пристройка к старой прессовой и к кузовному отделу, но рессорная пока оставалась прежней — повернуться негде. Между тем выпускали 2—2,4 грузовика в день, собирая их по старинке.

Старый знакомый зеленый грузовичок АМО-Ф-15 все еще бегал по Москве, вызывая удивление и улыбки. Но на разбитых дорогах Приуралья и этот гру-

зовичок умилял, заставлял надеяться. На него делалась ставка.

Ципулин, видимо, рассчитывал, что потом, когда Прокофьев кончит строительство, можно будет спокойно подыскать новый, более современный тип машины.

Но спокойствия пока не предвиделось. На заводе с утра и до вечера царило общее возбуждение. Бесконечные телефонные разговоры, категорические вызовы в разные инстанции, нетерпеливые вопросы, шумные заседания, на активах и собраниях нескончаемые споры.

Госплан уже прислал заводу новую программу, равную проектному заданию — 4 тысячи машин, при работе в три смены.

Орджоникидзе встретил Лихачева на заводском партийном собрании и спросил:

— Ну как, Ваня, дела? Говорят, у тебя программа не выполняется.

Лихачев хмыкнул по своему обыкновению и вначале ничего не ответил. Редко кто, пожалуй, только один Серго называл его так запросто — Ваня. Поэтому очень не хотелось говорить Серго то, что минутой позже он все-таки сказал:

— Чего же меня об этом спрашивать. Спрашивайте у Сорокина... Я разве мешаю? Меня сюда посадили, чтоб бумажки подписывать.

— Не выдумывай, пожалуйста! — ответил Серго. — Можно быть знающим инженером, но беспомощным администратором. А ты хороший командир...

— Ну и что? Командиров у нас много.

— Погоди!.. Ты своих инженеров мобилизуй. Вы сами говорили, что нужна организация массово-поточного производства, а не агитация-мобилизация.

На этом разговор и закончился, но вскоре Серго Орджоникидзе направил на завод комиссию ЦКК ВКП(б) во главе с Николаем Ильичом Подвойским — выяснить, почему в партийной организации завода не прислушиваются к критике, не умеют мобилизовать актив в помощь директору.

Тогда же к Лихачеву, как говорили, тоже по подсказке Серго, пришел начальник производства инженер Дмитрий Васильевич Голяев с предложением позаниматься с ним теорией. Голяев принес с собой на первых порах учебники математики и технологии металлов.

— Итак, начнем благословясь?

Лихачев не только согласился, но ухватился за это предложение.

Несколько месяцев спустя Лихачев вызывал на соревнование за овладение теорией директора электрозавода Жукова и директора завода «Динамо» Новикова.

«Я никогда не руководил заводом путем подписывания бумажек, — писал он. — Я чувствую, что мои технические знания далеко еще не достаточны. Я обязуюсь немедленно приступить и в течение года в максимальной степени овладеть техникой».

Начав с диаграммы плавкости «железо — углерод», он взялся за математику. Но прежде, чем приступить к выводу квадрата суммы и квадрата разности, пришлось повторять проценты.

Нужно ли говорить, что директора «Динамо» и электрозавода приняли вызов Лихачева.

2

В конце марта 1928 года из Берлина в МСНХ пришла телеграмма следующего содержания:

«Крупный профессор, специалист организации производства, согласился проконсультировать проект АМО, приехав в Москву. Может быть 5—6 дней. Просит уплатить проездные, стоимость жизни в Москве плюс тысячу марок за каждый день пребывания в Москве. Полагаю, поездка обойдется около 5 тысяч рублей. Я рекомендую. Посоветуйтесь с Семеновым и Лихачевым. Телеграфируйте до 5 мая согласие. Сорокин».

Семенов — заместитель Марка Лаврентьевича Сорокина — привез эту телеграмму из Автотреста на завод.

— Этот профессор дороговато просит, — с опаской сказал Лихачев. — Как ты считаешь?

— Зато, говорят, он бог поточного производства, — возразил Семенов.

Профессор приехал на завод 5 мая 1928 года.

Лихачев долго водил его по заводу. Старый профессор ходил легко и быстро. Останавливался то возле одного, то возле другого станка с тахометром в руках, задавал вопросы, обдумывал что-то и заносил в свою черную записную книжку. Он заметил, что на одних и тех же станках обрабатывают детали из алюминия и хромоникелевой стали. Но алюминий допускает скорость реза-

ния, в 10—12 раз превосходящую скорость резания стали.

— Это очень грубая ошибка, — сказал он Лихачеву. — Станки должна быть разделены. Одни — для обработки стали, другие — для алюминия. Невозможно работать на одном и том же станке со скоростью двести метров в минуту, а потом десять метров в минуту. Вы теряете деньги и время.

«Деньги и время» было основное, из чего он привычно исходил. Ему бросилось в глаза, что темп работы на заводе АМО медленней, чем на заводах за границей.

— И ничем это не объясняется с точки зрения здравого смысла, — сказал он.

Лихачеву нечего было ответить.

Новые скорости уже владели не только Америкой, но и Европой, и повсюду выдвигали не только технологические, но и сложные социальные проблемы.

Профессор заметил, что на АМО при сборке употребляются зубила, напильники, шаберы и молотки, тогда как для сборки следует употреблять только гаечные ключи.

— Я видел в вашем прессовом цехе, — сказал профессор, — как на одном гидравлическом прессе штамповали детали по одной штуке в минуту, тогда как при правильном использовании пресса можно штамповать по семь-десять деталей в одну минуту.

И Лихачеву вновь нечего было сказать.

А старик смотрел на Лихачева и, пока молодой переводчик переводил на русский язык его замечания, качал головой.

— Помещение рессорной очень плохое, — сказал профессор, — а умение работать, знание дела, высокая производительность труда таковы, что приходится только удивляться. Заведующий цехом, видимо, очень крупный специалист, а его рабочие прямо-таки артисты, хотя им приходится многое делать вручную. Когда они получат настоящие машины, они достигнут необычайно многого.

Эти слова взволновали Лихачева и даже вогнали его в краску. В сутолоке будней он часто забывал похвалить людей за их умение работать, несмотря на то, что само руководство заводом не умело до сих пор обеспечить их настоящим оборудованием и настоящей организацией дела.

— Это вы совершенно правильно говорите!

А профессор, радуясь, что его понимают, продолжал:

— Ваш выпуск в настоящее время колеблется между 2 и 2,4 грузовой машины в день. Спрашивается: зачем при таком выпуске лежат у вас в цеху, лично мною подсчитанные, 210 чугунных блоков и еще больше держателей тормозных колодок и других частей автомобиля?

— Передайте ему, — сказал Лихачев переводчику, — что у нас пока не поточное, а серийное производство. Иначе у нас и быть не может.

— Нет, может! — возразил профессор. — Все-таки может быть иначе. Больше чем недельный запас деталей вам вовсе не нужен.

Лихачев никак не ожидал, что немец так быстро и точно сориентируется. Этот человек из того чуждого мира понравился ему. Старик не был капиталистом. Он просто зарабатывал на жизнь. У него были стоптанные ботинки и старый пиджак с потертыми до глянца рукавами. И вот он сумел показать, каким сложным делом является организация управления современным производством.

3

10 мая 1928 года профессор по просьбе Лихачева и Семенова сделал обстоятельный доклад инженерам, младшему техническому персоналу и мастерам московских заводов.

Собрание состоялось в большом зале Автотреста. Зал был битком набит. Даже в дверях стояли люди.

— Милостивые государыни и государи! Вы спрашиваете, как правильно организовать производство? Слово «организовать» происходит от слова «организм». Организм — это форма жизни. Завод тоже организм, состоящий из большого числа отдельных частей. Организм будет только тогда постоянно правильно работать, когда будет установлен режим его жизни. У завода, как и у человека, есть отдельные органы. У человека есть глаза, чтобы видеть, уши — чтобы слышать, руки — чтобы осязать. То же самое и у завода есть лаборатории, цехи. Если у человека есть мозг, то у завода есть центр, в который поступает информация и откуда отдают приказы, что нужно сделать и каким образом сделать. Эти приказы должны быть мгновенно выполнены производ-

ством. Каждое производство покоится на трех китах: подготовка, исполнение и учет.

С тех пор как Лихачев переступил порог завода АМО, для него не было вопросов более важных и значительных, чем вопросы организации. «Осуществимость социализма определится именно нашими успехами в сочетании Советской власти и советской организации управления с новейшим прогрессом капитализма», — снова и снова вспоминал Лихачев «Очередные задачи Советской власти» [1].

Слушая профессора, верней, его переводчика, Лихачев говорил себе:

— Подготовка, исполнение и учет. Ну что ж... Все это было и на заводе АМО. Но как все это выглядело? Планы, спускаемые Автотрестом, не были увязаны с реальными возможностями завода, трудоемкость каждой машины высокая — более двух тысяч человеко-часов. Детали делают грубо, допуски не соблюдают, доводят при сборке шабером и напильником.

Профессор говорил об этом очень популярно и образно.

— Допустим, вы штампуете банки для какао, — говорил он. — Крышки для них закрываются воздухонепроницаемо и стоят всего пять пфеннигов. Есть ли смысл подгонять вручную эти крышки к банкам?.. Никакого смысла! Но у вас на заводе АМО работают часами, чтобы соединить взаимозаменяемые части. Да... Вы скажете, что делаете автомобили, а не банки... Ну и что же? Для того чтобы делать автомобили, вы тем более не должны ничего подгонять вручную. Это удорожает с каждой минутой вашу продукцию и уменьшает прибыль. Если следить за этой работой с часами в руках, то можно подсчитать, насколько удорожает... и насколько уменьшает.

«Уменьшает прибыль!» Вот что было самым важным для представителя капиталистического мира. «Эта азбучная истина», — говорил он. В его глазах это было азбукой... «азбукой капитализма», конечно.

«Выгодно или невыгодно? Есть прибыль или нет прибыли... Но мы исходим из других азбучных истин», — говорил себе Лихачев, вспоминая, что еще в сентябре 1917 года в статье «Грозящая катастрофа и как с ней бороться?» Ленин писал: «Погибнуть или на всех

[1] В. И. Ленин. Полн. собр. соч., т. 36, с. 190.

парах устремиться вперед. Так поставлен вопрос историей»[1].

Вот что было самым главным, самым важным для Ленина, а вовсе не личная выгода, — плоская идея буржуазных предпринимателей.

Освоение поточного производства в СССР еще и не начиналось, а Ильич уже видел цепь автоматов, которые обеспечивали выполнение всех операций — от установки рамы на конвейере до запуска мотора. И Ленин рекомендовал изучать Тейлора с его принципами технологической непрерывности.

Больше того, он рекомендовал даже «учиться социализму у крупнейших организаторов капитализма, у трестов»[2]. Наряду с этим Ленин был убежден, что в социалистическом государстве любое производство можно будет облечь в какие-то новые формы, отличные от капиталистических, прежде всего тем, что они избавят рабочего не только от зверской эксплуатации, но и просто от подавляющей власти капиталистической техники.

У Ленина не было сомнений в том, что в социалистическом обществе возникнут новые требования уничтожить отрицательные стороны конвейера: односторонность, монотонность, притупляющую расщепленность труда, разбитого на мелкие операции.

Вот почему Лихачев, думая о Ленине, все же напряженно и с интересом слушал то, что говорил чужеземный докладчик.

* * *

Когда разбор «подготовки, исполнения и учета работы» был закончен, профессор сказал:

— Я подхожу к концу доклада. Мне передали вчера лист с вопросами. На некоторые из них я уже ответил. Для ответа на другие я прошу дать мне срок в три месяца, и тогда, насколько это возможно, я отвечу на них. Председатель вашего треста просил меня высказаться прямо и откровенно. Я это выполнил, я не хотел никого обидеть и надеюсь, что этого не случилось. Что на заводе АМО особенно ценно для меня и что на меня произ-

---

[1] В. И. Ленин. Полн. собр. соч., т. 34, с. 198.
[2] В. И. Ленин. Полн. собр. соч., т. 36, с. 544.

вело особенно сильное впечатление? Это прежде всего дух сплоченности в совместной работе. Поточное производство — это прежде всего коллективное производство, следовательно, организуя его, вы сумеете развить ваш завод и всю вашу страну. Я пожелаю вам от всего сердца успехов в этом.

Стенографистки и переводчицы из Межрабпрома переглянулись и заулыбались старику.

Лихачев выждал конца аплодисментов и спросил:

— Извините меня. Но как вы думаете, что нужно нам сделать в первую очередь, чтобы наш завод работал ритмично, пока даже при отсутствии поточной системы?

— Я вам ответил, — сказал профессор. — Есть законы организма. Их нужно изучать и понимать. Тогда то, что кажется вам стихийным, будет наверняка подчиняться вашей воле.

— Да, но как сделать, чтобы завод работал без срывов и провалов, — вот о чем я спрашиваю.

— Вы мне задали вопрос, на который всей жизни не хватит, чтобы ответить, — сказал профессор.

— Почему же?

— Я не видел в мире ни одного завода, директор которого сказал бы — у меня все в порядке, я могу спать спокойно, а производство будет работать.

Глава двенадцатая

1

Время, когда на завод АМО смотрели только как на ремонтные мастерские, прошло безвозвратно уже в 1928 году. Все пристройки были подведены под крышу. Был расширен главный корпус. Закончили и заново оборудовали здание заводоуправления. Был готов нефтепровод.

Постепенно стал нарастать и выпуск автомобилей. Если в 1924—1925 годах на заводе изготовили 100 автомобилей, то в 1927—1928-м — уже 580 штук. Что же касается технологии производства, то она, несмотря на ряд хороших решений и консультаций, находилась пока почти на прежнем уровне. Автомобиль собирали, одевали, а он стоял неподвижно, и большое значение имело последо-

вательное и непрерывное поступление на сборку деталей, чтобы люди не наступали друг другу на пятки.

Расширение завода по проекту Ципулина подходило к концу, но и оно не обещало решительного поворота. Развитие автомобильной промышленности в целом по СССР сдерживалось не только организацией производства, но и низким уровнем развития металлургии и станкостроения. Не умели делать легированные стали, не освоили прокат тонкого листа, отставала стекольная промышленность, не было шарикоподшипников, асбеста, лакокрасок, электрооборудования, труб. Нельзя было ввозить все это... И не только потому, что платить приходилось втридорога, а прежде всего потому, что все еще существовала угроза потерять самостоятельность, сделаться придатком капиталистических государств.

Лихачев хорошо понимал это. Но практически ему нужно было уметь пройти мимо этих справедливых обобщений, прикидываясь простачком, не ведающим субординации, бомбардировать телеграммами Автотрест, ВСНХ и МСНХ, а то и мимо начальства — непосредственно заводы, производящие шарикоподшипники, асбест и лакокраски, решетку радиатора, фары или тормозные колодки и ветровое стекло. От него отмахивались. Его просьбы не считались важными. Самыми важными были заказы НКПС — вагоны для вывозки хлеба. Случалось, что его заказы, из-за несвоевременного выполнения которых могло остановиться производство на АМО, запросто передавали или НКПС, или Наркомзему.

Нужна была особенная, неповторимая энергия Лихачева, чтобы ездить не раз и не два, а 20 раз в ЦК, в МК, в ЦКК, в ВСНХ, или, как он сам говорил, «метаться с Варварки на Старую площадь и обратно», находить нужные партийные слова, яркие примеры, убеждать, требовать.

2

В 1928 году в Москву из Италии приехал Алексей Максимович Горький. 1 июня его встречали у ворот завода.

Горький побывал в цехах, осмотрел сборку автомобилей, познакомился с директором. В цехе «Шасси» был устроен митинг.

Писатель заметил, что теперь завод пошел далеко впе-

ред, и сказал об этом. Был расширен главный корпус, возведены пристройки к кузнице и кузовному цеху.

К этим переменам успели привыкнуть, их не замечали, а теперь увидели, что строительные работы по «ципулинской реконструкции» и впрямь почти закончены. Поэтому все были возбуждены, растроганы.

Общественная организация подарила Алексею Максимовичу на память о заводе шатун и поршень в сборе с надписью: «Двигателю пролетарской литературы». Трудно было этот подарок впихнуть в машину писателя.

Фотограф заводской газеты снимал Алексея Максимовича с рабочими во дворе завода. Лихачев стоял рядом с Горьким. Их окружали комсомольцы. У всех были счастливые любопытствующие лица. Снимок этот остался на память директору завода.

Лихачев принес фотографию домой. Евдокия Николаевна, братья и сестры Ивана Алексеевича долго и сосредоточенно ее разглядывали.

— Ну мальчишка и мальчишка. Ничем от остальных комсомольцев не отличается, — сказала мать.

— Какой мальчишка?.. Ему уже тридцать два, — возразил Василий.

— В наше время говорили «пожилой человек», — отозвалась мать и вдруг заплакала.

— Ты чего это, мама? — всполошились дети.

Но мать ничего не ответила и молча ушла из комнаты. Ей было уже около 50 лет. Она была человеком строгим к себе и к другим, старалась не отставать от жизни. Много читала, ходила в соседний кинотеатр, где показывали «Новости науки и техники», спорила с сыновьями. Все, что писали тогда в журналах и газетах об автомобилях, было ей известно.

И на АМО были у нее знакомые, которые рассказывали о том, что делается на заводе, какую речь произнес Иван Алексеевич на партийно-техническом активе или на партийном собрании.

Иной раз, справившись с домашней работой — «эта работа никому не видна», перемыв посуду и засветив лампаду перед образом казанской божьей матери, единственной иконой, которую она оставила в доме как материнское благословение, — Евдокия Николаевна садилась в кресло, брала журнал «За рубежом», читала о событиях в мире.

— Мама у нас специалист по международным вопросам, — посмеивалась Анна Николаевна.

— Поинтересуйся, и ты будешь специалист, — говорила мать наставительно.

— Некогда мне читать.

И в самом деле... Анна Николаевна тоже говорила: «Домашняя работа никому не видна» — и любила, когда ее хвалили, но часто усмехалась:

Шила милому кисет,
Вышла рукавица.
Меня милый похвалил,
Что за мастерица!

Со свекровью они жили дружно. Но на этот раз никто не сказал матери о том, что на завод приедет Горький, и она обиделась. Особенно рассердилась она на невестку, которая не могла этого не знать. Недаром она с утра ушла на завод якобы потому, что шила там занавески для столовой. Это было объяснение для матери, а на самом деле просто не нашла нужным позвать с собой. Евдокия Николаевна удивлялась, как это дети не придавали приезду Горького на завод особого значения.

А невестка говорила:

— Иван Алексеевич, тоже как и Горький, сам всего достиг.

В семье Лихачевых любили Михаила Ивановича Калинина и постоянно рассказывали о том, как Михаил Иванович послал своих детей к старому другу, рабочему-путиловцу, просил «взять их в нахлебники» и радовался, что мальчики жили не дома, на всем готовом, а в маленькой хибарке, кололи дрова, носили воду. И вот теперь, приехав на завод, Горький назвал ее сына «создателем новой жизни». Значит, правильно его воспитали. Мать считала, что победой ее принципов была речь Горького, обращенная к Ивану Алексеевичу. Сам Иван Алексеевич не раз говорил матери, что речь идет вовсе не о том, что он, Иван Лихачев, «вышел в люди». Революция вывела в люди сотни тысяч таких, как он. Она не спорила с сыном, но у нее были свои взгляды. Что за человек, который не умеет гвоздь в стенку заколотить. Поддаваясь ее несложной агитации, Лихачев тоже старался осуществить в доме так называемое трудовое воспитание. Однако домой он возвращался, когда его дочка Валя спала, а уезжал, когда она еще не вставала. Правда, время

от времени он брал маленькую Валю на завод, в подсобное хозяйство «Васькино», на строительство детского городка в Мячкове. Но разве это было настоящее трудовое воспитание, о котором так много говорили в те годы и родители и учителя?!

Глава тринадцатая

1

Завод — это как бы целое государство.

Свое здравоохранение — поликлиника, профилактории; торговля, просвещение, культура, финансы, общественный порядок, печать: своя многотиражка; совхозы, снабжающие завод молоком и овощами; подшефные колхозы, которые также постоянно требуют внимания и заботы директора, особенно если он член ВЦИКа.

Лихачеву приходилось быть не только директором, но и завхозом, и комендантом, и бухгалтером, и судьей.

Однажды напечатали в стенной газете очерк о директоре — «Море было его мечтой».

— Море?! Какое море?.. Когда это было? — смеялся он.

Если у него и была теперь какая-либо мечта, то это была мечта о часовом графике, без которого не может существовать массово-поточное производство, о взаимозаменяемости частей, о перевоспитании сезонников.

При таком положении дела кадры решали все. Нужны были опытные люди, способные овладеть новой техникой.

Старые инженеры не имели каких-либо практических навыков в области массово-поточного автомобилестроения. Во всей стране трудно было найти таких инженеров, опыт которых позволил бы поручить им организацию и управление гигантскими автомобильными и тракторными заводами, которые теперь, в первой пятилетке, предстояло построить.

Старые инженеры еще не видели таких заводов и, естественно, понятия не имели, как управлять ими. Они не знали, что решение каждого технического вопроса предполагает отныне умение рассмотреть его в связи с другими социальными и политическими вопросами.

Он, Лихачев, должен был все же найти таких людей, и лучше молодых людей, на техническое разумение и опыт которых можно было положиться. На заводе были молодые инженеры, которые заставляли считаться с собой. К ним прислушивались. Они получили техническое образование, окончили МВТУ, получили дипломы. Но разве только их теоретические знания сопротивления материалов, или металлографии, или механики были прежде всего нужны для того, чтобы руководить передовыми предприятиями?

Их нужно было еще воспитать, научить работать в коллективе, сделать заводскими людьми.

Словом, нужно было готовить умелые руководящие кадры для всех ступеней управления, но, пожалуй, прежде всего нужно уметь видеть способных организаторов возле себя и уметь выдвигать их, показать и передать их опыт.

Главный инженер Владимир Иванович Ципулин был полностью погружен в дела реконструкции завода. Техническим директором был Виктор Герасимович Лапин.

Между ним и Лихачевым вспыхивала зачастую такая словесная дуэль:

— Все это теперь очень просто, — говорил заносчиво Лапин. — Несколько контролирующих машин способны создать воспитывающую «обстановку доверия», столь необходимую для организации и управления предприятием.

— Вот как?! — воскликнул Лихачев. — Хотел бы я посмотреть на эту машину. Да, вы, Виктор Герасимович, оказывается, Манилов. Нет... Пока вместо меня самого не поставили машину, я предпочитаю найти людей.

И он нашел их.

2

Василий Александрович Чернушевич, сыгравший в деле становления завода большую роль — с его именем была связана организация механизированной литейной ковкого чугуна, рассказывал, как на вопрос Лихачева: «Хотите ли вы у нас работать?» — он дал сразу положительный ответ, хотя твердого решения у него тогда не было. Он пришел на завод только «посмотреть».

С того первого момента, как Чернушевич в сопровождении Виктора Герасимовича Лапина, своего старого

школьного товарища, прошел по территории завода, он влюбился в завод. Накануне революции он окончил Киевский политехнический институт и работал на заводах «Красный пролетарий» и «Красный профинтерн». Это были небольшие предприятия.

Его взволновало то, что Лапин предлагал ему теперь строить литейную на этом автомобильном заводе и показать, на что он способен.

В первый день Лапин и Чернушевич долго искали Лихачева и нашли его наконец в механосборочном. Лапин выдвинул Чернушевича вперед и сказал Лихачеву:

— Вот, Иван Алексеевич, это и есть тот человек, о котором я тебе говорил. Инженер-литейщик.

— Очень хорошо, — кивнул Лихачев и взглянул на Чернушевича. — Хотите у нас работать? — спросил он просто.

— Желание большое, только меня могут не отпустить, будут чинить препятствия, — сказал Чернушевич. — Не так-то просто.

— Ничего. Мы добьемся. Было бы желание с вашей стороны.

Желание, безусловно, было. И Лихачев добился. Прошло очень немного времени, и Чернушевич стал человеком «лихачевской ориентации».

Лихачев предугадал это. Он сразу же спросил:

— Как вы думаете, с чего нам нужно начинать?

— Начинать нужно со стали, — твердо сказал Чернушевич. — Стали у нас до сих пор нет.

— Как это? — воскликнул Лихачев. — Вы думаете, мы на импортной стали будем работать?

Лихачев был твердо убежден, что качество металла советских заводов выше, чем у стали, которую варили европейские передовые заводы. Завод АМО получал материал из Германии, Польши, Чехословакии и Швеции. Польский материал последней партии был забракован на все сто процентов. Получили сталь из Чехословакии — всю целиком забраковали. Даже лонжеронную немецкую браковали на 30 процентов.

Когда на АМО привезли мариупольскую сталь, то против всех ожиданий из двух тысяч листов только десятка полтора было выкинуто по вине материала. На «Красном Октябре» прекрасно варили хромоникелевую сталь. «Серп и молот» варил сталь не хуже, чем немцы.

Рассказав об этом, Лихачев спросил с откровенной улыбкой:

— Это факты или нет?

— Наша сталь, может, и хороша, но ее нет, — проворчал Чернушевич. — У нас и скрапа нет, и заводы черной металлургии отстают. Вы это и сами знаете. Правда, в последнее время мы из Германии получаем никуда не годный материал. Но они умеют делать и хороший. Например, ванадиевую сталь.

— А зачем вам ванадиевая сталь?

— Форд применяет. Я вам говорил...

— Лет двадцать назад применял, — возразил Лихачев. — Какую теперь применяет? Не знаю. Вот погодите, поедем — и узнаем.

— Куда поедем?

— В Америку поедем. Я тоже с детства мечтал в Америку ехать. Интересно!

— Еще бы!

— С этого, пожалуй, и надо будет начинать, — сказал Лихачев.

Глава четырнадцатая

1

Выводы комиссии Н. И. Подвойского, присланной на завод из ЦКК ВКП(б), говорили о слабости партийной работы.

— Партийность — это главное, — сказал на партсобрании Серго Орджоникидзе. — Тот хозяйственник, тот директор, тот начальник цеха, который умеет противостоять, сохранить целиком свое партийное нутро по-большевистски, тот молодец. А тот, кто сбивается с этого пути, из того ничего не выйдет. Партийность прежде всего.

В связи с этим в августе 1928 года на завод для укрепления партийного руководства был прислан Рогожско-Симоновским РК ВКП(б) Сергей Степанович Игнатов.

Он прошел тот же путь, что и Лихачев, — увлекался автомобилями, служил в армии шофером, вступил в партию в 1917 году, участвовал в гражданской войне, работал в органах ВЧК.

Казалось, при таком сходстве биографий им легко будет работать вместе. Но все это без учета характеров, верней, разницы характеров. А это было причиной многих случаев нарушения единоначалия, подмены распоряжений директора.

1929 год был для Лихачева завершением первого этапа пути, когда можно было подводить итоги и извлекать уроки из своих успехов и из своих ошибок.

Срок окончания строительства завода АМО по проекту Ципулина был утвержден 1 января 1929 года. Андрей Никитич Прокофьев, управляющий трестом «Строитель», строил по «горячим» чертежам. Сегодня доставлен чертеж, завтра начинают работать. Именно поэтому строительство велось весьма неровно. Расширение главного корпуса уже закончилось, а к кузнице только приступали. Но так или иначе, дело близилось к концу.

И вдруг за несколько дней до конца срока, в декабре 1928 года на заводе была получена телеграмма от председателя Автотреста из Нью-Йорка.

Сорокин извещал, что строительство по проекту Ципулина нужно приостановить. За границу никого не посылать. От закупки нового оборудования воздержаться.

На заводе это вызвало шум, споры и сумятицу.

Ципулин ориентировался на серийное производство немцев и на их масштабы выпуска. Работники завода, вернувшиеся из Германии с завода «Мерседес», поддерживали его и стойко держались понравившейся им технологии. Строительство было почти полностью закончено.

И вот приостановить!

Почему? Этого пока никто не знал, но следовало предполагать, что председатель Автотреста ориентируется отныне на производство американцев. По крайней мере, письма, которые Лихачев и Ципулин получили от своего начальника из Нью-Йорка, свидетельствовали о том, что он нашел автомобильную промышленность Америки далеко ушедшей вперед и что европейские методы производства — это уже вчерашний день автомобилестроения.

В последнем письме Марк Лаврентьевич юмористически описывал свою попытку обратиться к фирмам «Крейслер» и «Дженерал Моторс» за технической помощью и советом. Крейслер встретил его вопросом: «Москва собирается выпускать четыре тысячи машин в год?.. — уди-

вился он и расхохотался. — Всего четыре тысячи! Не все ли равно, как их выпускать?»

Ципулин горестно соглашался, что просить технической помощи у американских воротил при столь мизерных масштабах просто смешно.

Наконец Сорокин прислал решающее письмо на роскошной бумаге с водяными знаками. В нем он сообщал, что выбрал примерный образец машины, называемый «Автокар», и просил санкционировать этот выбор. Он прилагал фотографии машины.

Лихачев хотя и понимал, что Сорокину важно получить согласие директора завода, но дать оценку «Автокару» по фотографии отказался.

Председатель Автотреста со свойственной ему самоуверенностью пренебрег этим. Он купил машину и решил везти ее в Москву на свой страх и риск.

Следующее его письмо было предельно официальным. Он сообщал, что ему удалось достигнуть принципиального согласия целой группы американских автостроителей, которые хотят оказать АМО широкую техническую помощь. Во главе их стоит известный американский инженер Брандт, имеющий в Нью-Йорке собственную фирму. Он берется разместить в габаритах, предусмотренных Ципулиным, оборудование для выпуска 25 тысяч автомашин в год.

Самоуверенные слова американца, должно быть, нравились Сорокину, и он подчеркнул их, сопровождая восклицательными знаками.

Двадцать пять тысяч машин!!!

Это казалось невероятным.

Ципулин засмеялся.

— Как это вы любите говорить, Иван Алексеевич, подождем, дорога котомку увяжет!

— Что правда, то правда, — сказал Лихачев. — Подождем.

Ждать пришлось недолго.

2

Месяц спустя Сорокин вернулся из Америки и привез образец «Автокара». Лихачев сразу же помчался в Автотрест смотреть машину. Но оказалось, что «Автокар» еще не прибыл, его только обещали доставить в ближайшие дни. Марк Лаврентьевич был обижен: почему не ответи-

ли на его письмо и не сообщили, согласны ли с выбором машины. Конечно, он обошелся и без этого согласия, но, увидев Лихачева, прежде всего напомнил:

— Я ждал вашего ответа!

— Что же можно было ответить? — нахмурился Лихачев. — У нас ни чертежей, ни исходных технических данных, ничего нет... по фотографии?

Сорокин уклонился от прямого ответа и спросил:

— Семенов говорил тебе, что американцы приедут в первой половине августа. Хорошо бы обеспечить к их приезду все необходимые материалы, чтобы они сразу приступили к делу.

— А что же будет с проектом Владимира Ивановича?

— Он не возражает. Он нам и проект свой посылал в Германию. Брандт с его проектом познакомился. Когда они приедут, будут руководить нашими инженерами, то всю реорганизацию закончат в шестнадцать месяцев.

— Вот как! — воскликнул Лихачев. — Они собираются нами руководить?

— Наши инженеры не останутся в претензии, — сказал Сорокин. — Платить будем аккордно... Это им будет выгодно. По крайней мере, той группе товарищей, которые захотят работать под началом американцев.

— Ах, выгодно?! Бывает, пошел по шерсть, а воротился стриженый.

— Конечно, выгодно, — сказал Сорокин, не поняв иронии. — Надо, чтобы они пообтерлись около американцев и приобрели новые навыки работы. Проведем реорганизацию не только производства, но и системы учета, бухгалтерии, нормирования.

— Понятно, — твердо сказал Лихачев.

Сорокин опешил от его отчужденного тона.

— Постой, постой. Я тебя что-то не пойму.

— А что тут понимать, Марк Лаврентьевич. Посмотрим раньше, что это за проекты. И что это за американцы. Приезжали уже тут американцы.

— Ты не сердись. Они тут совершенно ни при чем. Они народ подневольный.

— Я на них и не сержусь, — сказал Лихачев, подумав. — Но почему этот подневольный народ должен руководить нами? Я всегда спрашиваю, — сказал он, — зачем они за это берутся. В чем их выгода?

— Просто им нужна работа.

— Кому? Брандту? Вы говорили, что у него своя фирма.

— А фирме разве не нужны заказы?.. На них сердиться не надо. Они мыслят иными категориями.

— Я знаю, — сказал Лихачев. — Я вижу, что нам надо было сначала изучать азбуку капитализма, а потом уж азбуку коммунизма, а у нас все шиворот-навыворот получается.

— Что касается меня, Иван Алексеевич, то должен тебе сказать, что азбуку капитализма я хорошо освоил, — с оттенком обиды сказал председатель Автотреста.

Лихачев вздохнул, вспомнив, что Сорокин и в самом деле прожил в Америке много лет и, следовательно, не мог не быть знаком с теми традиционными явлениями беспощадной капиталистической действительности, которые он называл «азбукой капитализма».

Сорокин задумался и после длительного молчания начал говорить необычно для себя, осторожно, подбирая слова:

— Смотря что ты называешь азбукой. Вот был у меня знакомый мастер в Питтсбурге. У него были ученики, и для них он разработал азбуку. Она, пожалуй, и для нас годится.

Глядя на Лихачева, он начал припоминать, переводя с английского на русский:

— Вот какая это была азбука. Мы не должны давать задание, выполнять которое не научили. Мы должны знать, к чему стремимся, чему хотим научить. Надо идти от простого к сложному и знать переходные звенья. Работать нужно правильными приемами: сначала точность, потом скорость. Завод не должен доучивать... Словом, а, б, в, г, д... полная азбука.

— Все это правильно, только почему же завод не должен доучивать? — перебил его Лихачев. — Наш завод обязательно должен доучивать.

— А выработку кто должен давать? Ты будешь доучивать, а кто будет давать выработку? — засмеялся Марк Лаврентьевич.

Что и говорить... Марк Лаврентьевич освоил эту «азбуку». Выгодно... Невыгодно... В Америке завод в первую очередь должен был давать прибыль. Но... наш завод должен был одновременно и учить. Лихачев уже собирался организовать в будущем и ФЗУ и техникум. Может быть, завод в Америке и не должен доучивать, он уволит

недоучку. А здесь он должен доучивать и даже воспитывать, должен, чего бы это ни стоило.

Лихачев и сам доучивался. На обширном директорском столе всегда лежали аккуратные — аккуратность была свойственна Лихачеву во всем — стопки книг с закладками. «Сопротивление материалов», «Металлография», «Теоретическая механика». По утрам к нему приходили преподаватели. Занятия эти, тесно увязанные с практикой, дали Лихачеву возможность поступить позже на заочное отделение Промакадемии.

Значит, можно было учиться и доучиваться.

И в дальнейшем жизнь постоянно показывала Лихачеву, что между «азбукой капитализма» и «азбукой коммунизма» всегда было различие, и он безошибочно определял, в чем это различие состоит.

Нет... Завод должен был доучивать.

Глава пятнадцатая

1

2 апреля 1929 года в 6 часов вечера партбюро завода с активом слушало сообщение Сорокина о результатах его поездки в Америку во главе правительственной комиссии. Марк Лаврентьевич пробыл за границей десять месяцев. Задача, которая была поставлена перед ним правительством, заключалась в том, чтобы найти наиболее дешевую и современную модель грузовой машины. Хотя в проекте Ципулина и был взят курс на АМО-Ф-15, Ципулин и сам рассчитывал на то, что можно будет изменить тип машины, если удастся найти новую модель.

Сорокин считал, что «Автокар» и была та самая искомая машина.

На партбюро присутствовало 79 коммунистов. Вели протокол по очереди.

Сорокин попросил разрешения делать доклад сидя. Он открыл свой превосходный портфель с позолоченными застежками, выпул записную книжку, положил сверху паркеровскую зеленоватую перламутровую ручку с золотым пером и сказал:

— Товарищи! Мы долго искали дешевую и современ-

ную модель грузовой машины. К сожалению, хороших грузовых машин в Америке нет.

Эти слова были встречены удивленными усмешками. Из общего шума выделился голос секретаря партбюро Игнатова:

— А какие машины вы считаете хорошими?

— Хорошими мы считаем машины, годные для наших дорог, — отвечал Сорокин холодно. — Машины грузовые, без всякой смеси с легковыми. Модель должна быть чисто грузовой. Но вы меня не перебивайте.

То, что Сорокин говорил, сводилось примерно к следующему: массово-поточное производство — вот что было технической стороной сегодняшнего дня в Америке. Статистические сведения показывали, что в 1910 году Форд выпустил 35 тысяч автомобилей, в 1920 году больше миллиона, а в прошлом году — уже 3 миллиона.

— Три миллиона автомобилей в год, товарищи! — сказал Сорокин с восторгом и придыханием.

Было видно, что он достиг цели. Цифры произвели ошеломляющее впечатление. Каждый хотел понять, за счет чего, собственно, американцы в течение пятнадцати лет могли добиться таких решающих результатов. Судя по литературе, которая была известна о работе американских заводов, этот феноменальный рост выпуска автомобилей был возможен только потому, что предприниматели и Форд прежде всего не замыкались внутри себя.

— Мы должны немедленно отказаться от универсализма производства, который господствует на наших автозаводах, — сказал Сорокин. — Мы должны поставить конвейер и организовать производство ряда деталей и агрегатов не только у себя, но и на других заводах-смежниках. Одновременно мы должны также широко использовать заграницу в качестве поставщика некоторых материалов, полуфабрикатов, деталей и агрегатов автомобиля. Сборка «Автокара» поможет нам накопить опыт, научиться работать ритмично.

Лихачев и Игнатов переглянулись.

Это был старый и важный спор... Спор о «третьем источнике».

Сорокин и на этот раз ставил в качестве первоочередной задачи использование этого «третьего источника» — зарубежных фирм как поставщиков деталей и агрегатов. Он не раскрывал или просто не задумывался над политической стороной дела.

Лихачев не мог не обратить внимания на неизменность ошибочной, как он считал, точки зрения председателя Автотреста. Ему были и раньше известны не только высказывания Сорокина по этому поводу, но даже две его докладные записки о перспективах автостроительства.

В первой докладной Сорокин писал: «Мы считаем нужным привлечение иностранных специалистов, причем одной из форм компенсации за услуги... может стать закупка импортных частей для сборки автомобилей на наших заводах».

Во второй докладной, развивая свои взгляды на пути развития автопромышленности в СССР, Сорокин писал: «Поскольку отныне ставится задача создания автопарка более интенсивными темпами, необходимо... более широкое использование заграницы в качестве источника сырья, полуфабрикатов, деталей и агрегатов... Эти агрегаты надлежит ввозить в течение ближайших нескольких лет, до тех пор, пока минет в них необходимость...»

Эта точка зрения решительно расходилась с ленинской постановкой вопроса. Ленин везде и всюду подчеркивал необходимость изучения последних достижений науки и техники в странах капитализма для применения их на наших заводах и фабриках, с учетом наших возможностей. Главнейшим условием, с точки зрения Ленина, являлась такая форма связи с заграницей, которая полностью исключала бы возможность попасть снова в зависимость к иностранному капиталу.

Предложения Сорокина находились также в прямом противоречии с решениями XIV съезда партии, знаменовавшими новый этап в разработке теории и практики социалистической индустриализации нашей страны.

Если и прежде говорилось о необходимости высвобождения от импортной зависимости, то теперь эта задача была поставлена во главу угла. Надо вести экономическое строительство под таким углом зрения, чтобы СССР не мог превратиться в экономический придаток к капиталистическому мировому хозяйству, подчеркивалось в резолюциях съезда.

СССР должен был превратиться... из страны, ввозящей машины и оборудование, в страну, производящую машины и оборудование. Такова была волнующая перспектива, которая радовала каждого коммуниста, каждого

советского человека, а Сорокин даже не упомянул о ней ни в одной из своих докладных. Не сказал он об этом и сейчас.

2

Сорокин говорил долго и, как это ему, очевидно, казалось, очень убедительно. Однако, едва секретарь парткома Игнатов открыл прения, все присутствующие решительно высказались против точки зрения председателя Автотреста.

Прения продолжались до глубокой ночи.

Говорили главным образом о неудачном выборе машины «Автокар», о том, что машина эта сама еще «реорганизуется», а заводу нужна машина уже «устоявшаяся» в производстве и в эксплуатации.

Говорили, по обыкновению не стесняясь в выражениях. Сказано было прямо и безжалостно, что от поездки Правительственной комиссии, которой были предоставлены самые широкие полномочия, ждали более хороших результатов. Возмущались тем, что комиссия заказывала оборудование для АМО-Ф-15, а потом выяснилось, что модель будет другая.

И хотя все признавали, что от старой машины АМО-Ф-15 нужно отойти и перехода на новую модель не надо бояться, все же в один голос заявляли, что машина «Автокар» выбрана неудачно.

Говорили, что размеры машины «Автокар» даны в дюймах, в то время как в СССР система мер метрическая. Пересчет не может способствовать точности и взаимозаменяемости деталей.

— Все заводские люди отлично знают, — сказал Лихачев, — что сначала устанавливается тип машины, затем выпускаются рабочие чертежи, включая допуски, разрабатываются технологические методы обработки, в соответствии с которыми изготавливаются приспособления, приобретают оборудование и разрабатывают план его размещения. Правление Автотреста повело работу в обратном порядке: начали капитальное строительство и подбор оборудования, но не установили твердо, на базе какой модели будет проводиться реорганизация.

Всем было ясно, что только такой «незаводской человек», как Сорокин, не представляя себе реальных трудностей во взаимоотношениях с поставщиками, мог счи-

тать целесообразным размещение производства ряда деталей автомобиля на других заводах и главным образом за границей.

Однако Лихачев закончил свою речь примирительно:

— Конечно, ничего не поделаешь, раз уж так вышло. Но надо учиться у Америки, а не попадать в зависимость к Америке.

В противовес мягкому и спокойному тону Лихачева секретарь парткома Игнатов взорвался:

— Реорганизация идет очень медленно в результате технической безграмотности. Новые корпуса строят, а что в них делать, что туда ставить, неизвестно. Оборудования нужного нет, и оно не закуплено. Мы не имеем никакой перспективы, хотя бы годовой.

«Постановили...»

Протоколы партбюро сохранились в архивах. И хотя сообщение Сорокина и прения по его докладу не стенографировались — велась обычная секретарская запись, которая была потом частично перепечатана на нестандартных листах бумаги, — все эти записи и теперь еще дышат жаром давно отгоревших страстей.

Были включены пункты, неприятные для Сорокина и для Ципулина, сформулированные с предельной прямотой:

«Потеряно более года времени, а, по существу, реорганизация не сдвинулась с места... Отсутствие твердой установки, какую машину будет делать завод, лихорадит коллектив завода».

Но были и приятные: «Считать в принципе правильным приглашение группы американских инженеров для помощи в реорганизации завода. Просить бюро МК обсудить вопрос о медленности темпов реорганизации завода, об отсутствии перспектив его развития и о существующих неувязках. Учитывая, что работа по реорганизации завода начнется не раньше второй половины мая, согласиться на поездку Лихачева за границу в Германию сроком на два месяца совместно с группой инженеров».

Протокол от 2 апреля 1929 года может считаться историческим для судеб завода и характерным для психологии его людей и их взаимоотношений.

Много лет спустя, как ни старался Лихачев вспомнить, что он в те годы ел, пил, какой костюм носил, ка-

кая у него была квартира, он не мог вспомнить об этом толком ничего. А вот какое постановление приняли на партийном бюро по докладу Сорокина 2 апреля 1929 года, он помнил дословно.

Глава шестнадцатая

1

Заведующий промышленным отделом ЦК, старый знакомый Лихачева, прочел его анкеты и предложил взять с собой заводских инженеров, которым надо наконец получше разобраться не только в европейском, главным образом серийном, но и в американском, массово-поточном способе производства.

— Ты поедешь в Германию, а если выхлопочем визу, то и в Америку. Напиши, кто едет с тобой. Кого бы ты считал необходимым взять с собой. Кто знает язык? Кто будет полезен?

— В парткоме есть список. И характеристики на каждого.

— Нужно взять с собой тех, кто знаком с Америкой, кто знает язык, — сказали Лихачеву.

Но с Америкой и с поточным методом производства автомобилей на заводе почти никто не был знаком. Этот метод знали только по технической литературе и статьям о Сталинградском тракторном, который, впрочем, лежал еще в чертежах.

В 1926 году, еще до прихода Лихачева на завод, в в Германию ездил для первой закупки оборудования Владимир Иванович Ципулин.

Он сумел познакомиться с немецкой промышленностью, производящей станки и другое оборудование, и с того времени ориентировался на Германию.

На следующий год в Германию ездил Сорокин. Он заключил договор о технической помощи с фирмой «Даймлер — Бенц». По этому договору в Германию поехали вскоре Кузнецов, Демьянюк, Голяев, Виттенберг. Все они также ориентировались на европейские методы производства.

Кого следует оставить и кого взять с собой? На кого можно опереться?

2

Вручив свои анкеты, Лихачев решил поехать к Ципулину — посоветоваться. Он позвонил ему по дороге. Владимир Иванович был болен, но приветствовал приезд директора.

Лихачев спросил, как Ципулин относится к тому, что Сорокин пригласил на завод Брандта.

— Да никак! — сказал Ципулин. — Это принято в деловом мире — приглашать из-за границы представителей. И раньше мы приглашали.

— А кто он, этот Брандт?

— Кто? Человек! У них ведь там нет отдела кадров.

Разговора явно не получалось. Лихачев уже собрался уходить, когда Ципулин вдруг сказал с надрывом:

— Зачем вы меня спрашиваете, Иван Алексеевич, как я отношусь к приезду американцев? Вы отлично знаете, что я влез в эту историю с проектом расширения завода не по своей воле. Я просто должен был взять техническую ответственность на себя и не прикрываться объективными причинами. Я сделал то, что мог. Нужно было что-то делать, чтоб сдвинуть дело с мертвой точки. А сейчас я болен и хочу поехать отдохнуть. Мне это было обещано.

— Путевка для вас в Кисловодск обеспечена, но я бы на вашем месте ни за что сейчас не уехал, — сказал Лихачев.

— А вы зачем едете? — воскликнул Ципулин. — Я тоже на вашем месте не уехал бы.

Вот в чем тут было дело. Ципулин считал, что Лихачев бросал его здесь на произвол судьбы, вместо того чтоб поддержать, когда будет обсуждаться проект расширения завода.

— Но я не проектировал реконструкцию завода, — воскликнул живо Лихачев, давая понять, что Ципулин первый отгородился от него.

— Да, я проектировал. Но что из этого... Я сделал как умел, а Марк Лаврентьевич все равно все сделает посвоему. Я, например, исходил из того, что лучше приложить все силы для усовершенствования старой хорошей машины, чем гнаться за неизвестной новой. А он привез новую.

— И с большими недостатками, — сказал Лихачев. — Низко сидит мост, прямо за землю цепляется.

Потом слабость коробки скоростей. Я уже не говорю о дюймовом стандарте. Надо изменить все карданное соединение, рессорную подвеску да и многое другое.

Ципулин помолчал, подумал и улыбнулся.

— А вы, Иван Алексеевич, молодец... Основательно стали разбираться.

— Стараюсь! — усмехнулся Лихачев.

— Вот видите! А вы за границу уезжаете, — сказал Ципулин жалобно.

— Теперь уж вопрос решен. Лучше скажите, кого мне взять с собой.

— Надо взять Лялина. Он конструктор и будет вам исключительно полезен.

Таким образом, список отъезжающих за границу, который был составлен Лихачевым и Игнатовым, включал нескольких заводских инженеров, Голяева и Лялина в первую очередь. Они были из тех, кем не надо было командовать. Они понимали и без всякой команды, что нужно было делать в ту или иную минуту.

Глава семнадцатая

1

В начале апреля 1929 года Лихачев с группой заводских инженеров выехал из Москвы. В Москве была зима, а в Варшаве шел дождь и цвели подснежники. Поезд в Варшаве стоял два часа. Взяли такси, поехали в город посмотреть достопримечательности. Шофер попался обстоятельный. Он отлично понимал по-русски, хотя и делал вид, что не понимает. Впрочем, это было лишь в начале поездки. Когда они проехали по Иерусалимской аллее до Маршалковской улицы, он уже на чисто русском языке рассказывал историю площадей и улиц Варшавы как заправский гид. Он был, очевидно, эмигрант, но никто не спросил его об этом.

Свернули через площадь Трех Крестов на Новый свят.

Лихачеву запомнился этот Новый свят с пестрыми, цветастыми витринами магазинов, удивительно похожий на Столешников переулок Москвы. Здесь время будто остановилось. Булыжные мостовые и черепичные скаты

крыш, должно быть, выглядели так же, как и сто лет назад.

Назавтра, когда поезд шел уже где-то возле Познани, перед его глазами все еще стояли крутые красные башни Барбакана, высокий костел святого Креста, где в одной из колонн вмуровано сердце Шопена, дворец короля Августа. Лихачев впервые был за границей и все время помнил об этом. Он за границей! Много раз в юности мечтал он о такой поездке.

2

Лихачев уезжал из Москвы, когда дочь была больна. Брат Василий предложил перевезти его семью из их тесной квартиры в Гнездниковском переулке на дачу в Серебряный бор. На этой казенной даче жили три семьи, у Лихачева была там всего одна комната и терраса на втором этаже, но зато сосны, песок, высокое небо и Москва-река, куда он сам бегал купаться, вспоминались ему теперь постоянно.

И Василий, конечно, уже выполнил свое обещание. Семья Лихачевых была всегда дружной, спаянной. Брат Василий был по-прежнему особенно близок ему. Он был директором Кусковского химического завода. Двое братьев были токарями: один на авиационном заводе, другой на заводе «Спартак». Когда они собирались вместе по праздникам, стулья занимали у соседей.

Мать, жена и дочь были для Ивана Алексеевича счастливым прибежищем, миром, который не хотелось покидать никогда.

Он стряхивал с себя эти мысли, не давая им разрастись. Впервые он так много думал о доме. Обычно все его мысли с утра и до ночи были заняты заводскими делами.

С завода он возвращался поздно, смотрел на спящую дочку и, если она просыпалась, задавал ей несуразные вопросы, а жене отвечал невпопад. Зато теперь, и это было неожиданно для жены, каждые два дня приходило письмо.

Первое письмо из Берлина Лихачев написал жене 12 апреля 1929 года.

«Шлю тебе европейский привет. Доехали благополучно. Выехали из Москвы, была зима. Приехали в Берлин, здесь весна в полном разгаре. Тепло, погода солнечная.

Живем в советском посольстве. Товарищи заставили меня купить шляпу и белый воротничок, иначе обращают внимание. Жить здесь неплохо, но все же, как ты понимаешь, в России мне нравится лучше».

Анна Николаевна отвезла это письмо Игнатову. Он прочитал его товарищам на заседании парткома.

Все, о чем писал Лихачев, и белый воротничок, и новая шляпа, и идеальная тишина, никак не совпадали с тем шумом, похожим на гул сражения, который оглушал каждого на заводе.

3

Пока Лихачев и заводская делегация осматривали достопримечательности дворца короля Августа, в Москве на заводе ждали приезда американских специалистов во главе с инженером Брандтом. Говорили, что Сорокин встретился с Брандтом еще в Германии и что Брандт просмотрел основные расчеты Ципулина и сказал, что со всех заводских площадей при небольших капиталовложениях, но при иной организации производства можно «снять» значительно большее количество машин. Эти слухи волновали каждого. Едва Лихачев появился в торгпредстве, ему передали несколько писем от Чернушевича и Ципулина. Оба писали, что наконец на заводе появился сам Брандт в сопровождении своих сотрудников. Это был высокий, или, как они сообщали, «представительный», блондин в отлично сшитом модном сером костюме, с солидным желтым портфелем. Держался Брандт важно, подчеркнуто высокомерно.

Все уже знали, что он брался осуществить реконструкцию завода за 16 месяцев и разместить оборудование в построенных по проекту Ципулина цехах, сделав только небольшие пристройки.

— Если понадобится, то я кузницу размещу в стакане, — разъяснял Брандт тем, кто сомневался.

Один только слух о том, что Московский автозавод будет реконструирован по американскому образцу, распространился с быстротой горной речки.

Чернушевич подробно писал Лихачеву и о совещании в Автотресте, в кабинете Лапина, где вырабатывали договор с американцами.

Вот что он писал: «На докладе Брандта присутствовали все начальники цехов; Евсеев, Демьянюк, Коган, Вла-

димиров, Строканов, а кроме того, Ципулин и Зубков. Доклад носил чисто информационный характер».

Письмо было большое, взволнованное. Удивило оно прежде всего тем, что, по словам Брандта, через полтора года завод будет выпускать 25 тысяч автомобилей на тех же площадях, которые были построены по проекту Ципулина для выпуска 4 тысяч.

Брандт предложил только небольшую перепланировку и совсем незначительную перестройку цехов. И требовалось на осуществление этой программы не более 12 миллионов рублей. Трудно было понять, как при столь незначительных капиталовложениях можно будет получать 25 тысяч автомобилей в год.

Американцы говорили с апломбом и уверенностью. Однако Лапин сомневался в реальности этого проекта, а между Брандтом и Ципулиным состоялся, как он сообщал, «очень острый разговор».

«Мы хотя и не поверили американцам, — писал Чернушевич, — думаем, что, когда американцы представят более подробный проект, мы сумеем больше углубиться в американскую технику и более трезво дадим оценку их работы».

4

Председатель Автотреста Сорокин, наоборот, сразу поверил американским инженерам. Он увлекся самой идеей американского темпа и ритма. Он говорил, что американцы покажут, как нужно работать, и верил даже в необходимость особо быстрых и энергичных жестов, походки, движений. Ни на заводе, ни в УРРА, кроме него, никто так безоговорочно не верил во все это.

Получив эти сообщения из Москвы, Лихачев попросил в торгпредстве составить ему справку о мировой автомобильной промышленности. По этой справке получалось, что в 1929 году США будет располагать парком в 26 миллионов 500 тысяч автомобилей, Англия — 1 миллион 447 тысяч, Франция — 1 миллион 240 тысяч, а вот Германия — в 690 тысяч.

СССР рассчитывал на парк в 500 тысяч автомобилей к концу пятилетки. Разрыв с немцами был, казалось, не так уж велик. Правда, следовало принять во внимание, что немецкая промышленность переживала всеобщий кризис 1929 года и заводы были загружены всего на 15 процентов.

Вот что писал Лихачев по этому поводу в Москву:

«Вчера вечером приехал в Брауншвейг, только что пришел с завода «Бюсинг». Это один из самых больших автомобильных заводов Европы. Он изготовляет грузовики большой грузоподъемности, но ввиду кризиса завод загружен только на 15—20 процентов. Все фабрики и заводы минимально загружены или совсем стоят. При таком положении дела любой завод-поставщик на лету хватает заказы и выполняет в срок с точностью удивительной».

Судя по этому письму, Лихачев собирался быстро разместить заказы и ехать в Америку. В начале мая он уехал в Париж, чтобы получить визу и оттуда ехать в Гавр, где ему предстояло сесть на пароход, чтобы пересечь океан.

Поездка в Европу принесла Лихачеву наглядное решение многих вопросов. Прежде всего стало очевидно, что европейские заводы в своем большинстве недалеко ушли от старого АМО. Завод АМО ничем не уступал знаменитым немецким «Мерседес» или «Опель». Об этом говорили и в Москве. Но теперь и Лихачев, и Голяев, и Лялин сами в этом убедились. А это было очень важно. Стало ясно и другое, то, что русские инженеры были ничуть не менее подготовлены, чем немецкие или французские. И если Сорокин был исполнен скепсиса и довольно часто старался подчеркивать невежественность и полное непонимание элементарных вещей молодыми инженерами, окончившими МВТУ, то теперь было ясно, насколько он не прав. Самосознание этих инженеров в результате поездки в Европу основательно поднялось, и это радовало Лихачева.

Глава восемнадцатая

1

В ожидании визы в США делегация завода не теряла времени, она объехала все предприятия юго-западной Германии.

Лихачев прислал матери несколько фотографий Саксонской Швейцарии, где находился автомобильный завод «Даймлер — Бенц», и письмо.

«За два дня мы на машинах объехали всю юго-западную Германию. Замечательно красивые места. Высоко в горах находится большое озеро, и немцы хорошо его используют. Устроили грандиозную гидростанцию. Весь этот район гористый. Преддверие Швейцарии. В воскресенье, если будет хорошая погода, думаем поехать в Базель. Это один из самых больших промышленных городов. Дорога проходит часто в тоннелях. Очень красиво вокруг, и земля прекрасно обработана».

Лихачев впервые видел промышленное предприятие, где не было запыленных стен, запаха машинного масла, мазута, окалины. Завод «Даймлер» окружали высокие зеленые горы, а во дворе завода были разбиты цветники. Зачем? Просто культура труда обязывает. Он написал об этом брату Василию и признался, что завидует. «Вот еще, — писал ему брат. — Получается, что хороший капиталист для удобства рабочего человека разбивает цветники и совершенствует культуру труда. Как ты думаешь, для чего он это делает?».

Лихачев отвечал:

«Просто играет в «отца родного». Делает вид, что ему важно и интересно, в какой обстановке живет и работает его рабочий. Сейчас, как ты знаешь, здесь кризис, безработица, голод. Но надо показать доброго капиталиста...»

В одном из писем домой он писал:

«И культура и удобства, а я чувствую себя, словно вернулся в старое дореволюционное время. Правда, люди одеты лучше, чем в СССР, зато едят хуже. Мещанство густопсовое. Ходят друг к другу в гости, играют в карты. По воскресеньям посещают церковь, а иногда кино. Все это я уже видел в России до революции».

В самом деле, эта благопристойная жизнь, не наполненная ни истинной страстью, ни творчеством, ни самопожертвованием, казалась Лихачеву утомительной и скучной.

2

Однажды, вернувшись в номер гостиницы из очередной поездки на заводы, Лихачев, Лялин и Голяев делились впечатлениями. Разговор зашел на тему, бесконечно волновавшую всех троих, о путях и источниках предстоящего развития автомобилестроения в СССР; что

предпочтительнее: заводы с законченным технологическим циклом или широкая кооперация, включающая импорт деталей и агрегатов из-за границы.

Все они уже читали о том, как Форд выпускает свои миллионы машин. Видели конвейер у Ситроена. Казалось, ясно представляли себе весь процесс последовательного превращения металлического листа или стального слитка в различные детали, поступающие для окончательной сборки на главный конвейер. Но ритм главного конвейера полностью зависел от ритма промежуточных производственных этапов, времени движения сырья, заготовок, деталей, обработки этих деталей в цехах, и тут уж ничего нельзя было поделать.

Чернушевич писал Лихачеву из Москвы: «Право, мы не можем настроить свою психику на подобные вещи». Вот именно — «настроить психику»...

Лихачеву вспомнилось, как при первом знакомстве с Чернушевичем на прямой вопрос, который Лихачев ему задал, — можно ли рассчитывать сначала на импорт агрегатов, узлов автомобиля, а потом, научившись, делать сложные эти детали самим и работать ритмично, отказаться от импорта, Чернушевич ответил также вопросом:

— Как легче научиться кататься на коньках — сразу на обоих или сначала на одном?

— Думаю, что на обоих! — засмеялся Лихачев. — Но я учился на одном. Просто другого не было.

Чернушевич сразу все понял.

— Но теперь-то мы богаты. Можем и второй заказать, — улыбнулся Чернушевич. — Чем плохо, если бы несколько предприятий доставляли к нашим конвейерам отдельные части и даже агрегаты в сборе. Нужны только хорошие заготовительные цехи у поставщиков и складское хозяйство у нас.

Чем плохо?! В самом деле...

Был ли это просто технический вопрос? Конечно, нет. Не техническое разумение могло это решать, а скорее политическое. Нельзя было представить себе массово-поточное производство без синхронности работы всех заготовительных цехов. А можно ли было добиться этого, заказывая электрооборудование во Франции, ободья колес и свечи в Германии. Передача в чужие руки хотя бы одного звена этой цепи ставила все производство в целом в зависимость от импорта.

Подобно тому как от изъятия из цепи всего одного зве-

на цепь распадается, так и малейшая задержка в доставке детали создаст отступление от ритма конвейера, нарушит весь производственный поток, замедлит, а то и остановит в конечном счете всю работу завода.

Поточно-массовый метод производства был организован по-настоящему только у Форда, и нужно было увидеть это своими глазами.

Однако выехать в Америку из Франции тоже не удалось, визы стали выдавать только в Берлине. Дипломатические отношения между Америкой и СССР не были установлены, и въезд в США для советских людей всячески затруднялся.

Визы не было. Зато в это время пришла из Москвы телеграмма Игнатова с просьбой вернуться на завод не позднее 20 мая. Таким образом, поездку в Америку Ивану Алексеевичу пришлось отложить на неопределенное время.

Глава девятнадцатая

1

Договор на реконструкцию завода АМО с конторой Брандта был подписан Автотрестом 24 мая 1929 года. Именно поэтому партком настаивал на возвращении Лихачева из Германии в Москву к 20 мая. Но Лихачев приехал с опозданием, и договор был подписан Автотрестом без него. В соответствии с этим договором Брандт должен был представить заводу проект реконструкции в определенные, согласованные с заводом сроки. Брандт уехал в Америку накануне возвращения Лихачева, не повидавшись с ним, не поговорив. Это показалось Лихачеву странным. Но Сорокин объяснил, что Брандт уехал, не повидавшись с директором завода, только потому, что его призывали срочные дела фирмы, зато в Москве осталась большая группа американских инженеров. Раньше Лихачев наверняка пустился бы в спор, теперь он только кивал головой и не выражал сомнений, избегая «острых углов».

Совещание с американцами по поводу уже подписанного договора состоялось у Лихачева в кабинете. Оно было довольно торжественным — на столе стояли вазы с пирожными.

Американцы входили в кабинет один за другим, рассаживались, оживленно разговаривали и смеялись. Лихачев рассматривал каждого из них и дружески улыбался. Все они — высокий худощавый Аэрс, толстый жизнерадостный поляк Матысек, респектабельный Уатт — были, пожалуй, чем-то похожи друг на друга. Лица были умные и решительные.

В начале совещания Лихачев произнес небольшую речь. Она была посвящена тому, что пятьдесят лет назад автомобиль родился в Германии, но его подлинным отечеством стала Америка, а теперь среди европейских стран первое место в автостроении начинает занимать Франция, но и она заимствовала передовые методы поточного производства в Америке.

— К сожалению, мы посетили завод «Ситроен», когда он переживал черные дни, — говорил Лихачев, — завод был загружен всего на 25 процентов. Таким образом, и хорошие методы при плохой системе ничего не стоят.

Присутствующие переглянулись. Американцы это заметили, стали спрашивать переводчика. Он объяснил, что Лихачев говорил о пороках капиталистической системы.

С точки зрения Лихачева, в первую очередь нужно было строить внутризаводской транспорт. Склады и ремонтные цехи должны быть готовы еще до пуска завода. Механический, инструментальный цехи также следовало отнести к первоочередным объектам.

Лихачев просил учесть, что взаимная увязка между цехами должна быть продумана в начальный момент проектирования завода.

Во вторую очередь должны быть пущены: кузница, литейные и прессовые цехи. В третью очередь — главный конвейер.

Но прежде всего нужно решить вопросы, относящиеся к конструкции машины, которую следует выпускать.

На этом было сделано ударение. Объект производства определяет весь технологический процесс, а следовательно, и общий проект реконструкции завода.

Проектирование производства в обратном порядке, как это получилось на АМО, было глубоко ошибочным. Внесение поправок в проект уже в процессе разворота работ будет создавать разнобой, бессистемность и затянет пусковой период.

На этом первом совещании шла речь и о необходимо-

сти учесть в проекте достройку кузницы и строительство новой литейной ковкого чугуна.

В конце совещания американцы сказали, что им понравилось выступление мистера Лихачева и они надеются, что проект, который будет представлен американскими специалистами к 1 октября 1929 года, встретит такое же понимание.

2

Никто еще не предполагал тогда, что все будет совсем иначе.

А было так. Только в начале ноября по заводу пролетел слух, что приехал американец Джемонпре и привез с собой большой чемодан.

Старик вахтер пропустил американца с поклоном в заводоуправление и в обеденный перерыв побежал в кузовной цех рассказать, что пришлось пропустить американца с чемоданом, в котором, конечно, привезли долгожданный проект реконструкции.

Это предположение подтвердилось.

Но уже через несколько дней выяснилось, что Брандт запроектировал литейную серого чугуна, похожую на старые литейные Путиловского и Сормовского заводов. Инструментального цеха в проекте предусмотрено не было. Предполагалось, что штампы и инструменты завод будет покупать за границей. Не было и литейной ковкого чугуна с дуплекс-процессом. Это вызвало отчаянную дискуссию.

— Такая литейная никогда не окупится, — возмущались американцы.

Они мыслили совершенно другими категориями.

Выпускать 25 тысяч машин в год и для этого строить механизированную литейную ковкого чугуна с конвейерами, оборудованную для производства по методу «дуплекс», казалось им чистым расточительством. Конечно, для любой американской фирмы такое строительство было бы полной катастрофой.

Но русские инженеры только руками разводили. Как это американцы не могли понять, что если ныне завод АМО выпустит 25 тысяч автомашин, то через два-три года он будет выпускать 100 тысяч. Это надо предвидеть.

Брандту предложили представить проект механизированной литейной с конвейерами для производства по методу «дуплекс».

Новый вариант литейной был представлен Брандтом только в декабре 1929 года, и то лишь в результате сильного нажима со стороны Чернушевича.

Но и этот вариант не удовлетворил заказчиков.

Сейчас, много лет спустя, можно предположить, что не все в американском проекте выглядело так уж крохоборчески и безнадежно неграмотно. Среди двадцати американцев были отличные деловые инженеры и экономисты.

Однако грубейшие ошибки были и в самом деле допущены из-за разницы во взглядах на вещи. Например, кузницу они расположили слишком близко к механосборочному цеху. Удары молотов не могли не помешать работе точных станков. Ошибка, казалось бы, непростительная, но понятная.

Земля была в Америке очень дорога. Поэтому американцы привычно боялись нарушить границы завода. Они предполагали произвести лишь пристройку к кузнице.

Земли действительно не было, но Лихачев без всяких разговоров, запросто перенес свой забор на ближайший пустырь, принадлежащий другому ведомству. Он не сомневался, что Моссовет даст разрешение. Так оно и было, конечно.

В Москве было только два таких строительства: метро и завод АМО. Им давали все, что они ни попросят. Этого американцы не только не могли предусмотреть, но даже понять.

3

Заводские инженеры самым активным образом включились в работу. Они сделали заранее хорошо обоснованные коррективы. Замечания эти, их набралось около шестидесяти, были немедленно посланы Брандту. Ответа не последовало...

Контора Брандта умышленно затягивала ответ, выжидая получения договорных сумм. Таким образом, обещание Брандта закончить реконструкцию в 16 месяцев, поразившее Лихачева, безусловно, не могло быть выполнено. Понимая, что ему, директору завода, ехать в США для выяснения обстоятельств дела несвоевременно, да и несолидно, пока американцы на заводе, Лихачев наскоро сколотил группу инженеров, которую Автотрест отправил в Нью-Йорк. На этот раз среди них был и Чернушевич, который давно мечтал о такой поездке.

Первые же письма, полученные Лихачевым от Чернушевича из Нью-Йорка, подтвердили подозрения по поводу «фирмы» Брандта. История этой «фирмы» была довольно обычной историей в том мире, который невозможно понять, не изучив «азбуки капитализма».

Брандт был неплатежеспособен. Куча долгов заставила его заняться московской реконструкцией. Да... У него был респектабельный вид, но это было все, что у него осталось.

«Капитализм достаточно силен, — писал Чернушевич. — Мы должны у него учиться. Но, конечно, американцы вовсе не заинтересованы нас учить. Им нужно на нас заработать».

Брандт, по словам Чернушевича, предусматривал в договоре минимальные суммы на строительство и кузницу собирался разместить... в стакане. Зато максимум денег выжимал на оборудовании. Это оборудование он закупал у фирм, которые платили ему как маклеру куртажные. Естественно, что стоимость оборудования завышалась непомерно. Тут нужно было держать ухо востро.

Лихачеву и раньше было трудно поверить, что Брандт — крупный специалист в области современного автомобилестроения. Он уже видел таких специалистов. В далекую Россию они — чаще всего просто неудачники — ехали в поисках работы. Если когда-то ехали французы и нанимались гувернерами, теперь ехали американцы, называвшие себя инженерами. По заводу издавна ходила легенда об одном таком американском «инженере», который пристроил руль к автомобилю задом наперед.

Лихачев понимал, что Брандт хотел «подработать», но в то, что Брандт будет помогать Советской власти строить социализм, конечно, поверить не мог. Контора Брандта была всего лишь посреднической конторой, не внушавшей большого доверия. Она могла быть полезной, если бы в Автотресте сами твердо знали, чего хотят, доверяли бы заводу, держали в руках эту контору и диктовали ей свои условия.

Но созданная Сорокиным двойственность руководства реконструкцией — УРРА и завод — вызывала неисчислимые столкновения и многочисленные жалобы в Моссовет, МК партии, в ЦК и ЦКК.

Слова «рутинерство», «невежество», «безграмот-

ность» расходовались Автотрестом в астрономических количествах.

Лихачев знал цену этим словам, да и многие заводские коммунисты склонны были расценивать их скептически. Те, кто держался линии Лихачева, возмущались обвинениями в его адрес. Секретарь парткома Игнатов возражал Сорокину в таком непримиримом тоне, что его останавливали.

Невыносимое положение это продолжалось до конца года.

Председатель Автотреста Сорокин принимал сердечные капли и дважды подавал заявление об уходе. Возбуждение росло с обеих сторон, и Ципулин сказал тогда Лихачеву в не свойственной ему патетической интонации:

— Все эти враждебные и слепые страсти могут запутать тут все на свете.

Глава двадцатая

1 декабря 1929 года бюро МК слушало доклад председателя Моссовета о ходе реконструкции завода АМО. Присутствовали и коммунисты завода. С сообщениями выступили Сорокин и Лихачев.

Протоколы скупы и не дают истинного представления о том, что происходило и какие страсти выплескивались на этом историческом заседании. Воспоминания очевидцев, как обычно, противоречивы.

Те, кто сочувствовал Сорокину, рассказывали, что он кусал губы, сжимал кулаки и утверждал, что ему мешают работать заводские рутинеры, невежды и дилетанты, а таких на заводе было якобы много, начиная с самого Лихачева. Но большинство поддерживало именно Лихачева.

Вот отрывки из протокола:

Ларин. Два месяца тому назад мы заслушивали доклад Сорокина. Тогда мы думали, что из Америки привезут много, а привезли мизерную вещь, полную ошибок. Перерасчет дюймовых размеров на метрические — дело сложное и опять же стоит денег.

Кузнецов. Марку «Автокар» выбрали неудачно. Новую марку нужно серьезно изучить.

Борисов. Марку нашей машины надо менять. «Фиат» дорог и устарел. Мы много тратим денег на заграничных инженеров, а получаем от них мало. Товарищ Сорокин из 15 месяцев своего руководства Автотрестом 10 месяцев руководил из-за границы.

Фильцер. Марку АМО-Ф-15, конечно, менять нужно, это мнение всех рабочих. Американским инженерам надо предоставить больше самостоятельности в производственных вопросах. Одновременно их надо лучше контролировать.

Васильев. У американцев существует система Тейлора. Мы должны ее изучить и использовать, поскольку это большое дело. Ленин именно об этом говорил. Заграничных специалистов мы использовать не умеем. Это нужно учесть и исправить. В 16 месяцев закончить реконструкцию, перейти на новую марку — это не удастся. Это миф, в который нельзя верить. Нет никаких гарантий, что американцы нас не подведут».

Лихачев был очень осторожен. Он не хотел подливать масла в огонь.

— Конечно, — говорил он, — одновременно выпускать старую машину и работать над новой моделью трудно. Но без учебы ничего не бывает. Мы ставили все эти вопросы на собраниях. Люди говорят: попробуем... Это дело по нашим рукам.

Бюро МК вынесло постановление, направленное к тому, чтобы закончить дело миром. Оно обязывало партийные и профсоюзные организации завода «принять все меры к обеспечению своевременного проведения в жизнь распоряжений тов. Сорокина».

Для того чтоб несколько ослабить конфликтную ситуацию, бюро МК назначило Лихачева первым помощником Сорокина в деле реконструкции завода вместо Ципулина, а Ципулин был переведен на работу в Автотрест. Московский комитет дал при этом Лихачеву твердое указание — завершить реконструкцию в установленные сроки.

Обстановка, сложившаяся на автомобильном заводе, не могла не беспокоить Серго Орджоникидзе. После заседания бюро МК ему говорили со всех сторон и «на всех перекрестках» о конфликте между руководством Автотреста и руководством завода. ЦКК получил также множество писем от ветеранов автостроения.

Серго вызвал Лихачева к себе на Ильинку, в большое

и строгое серое здание Центральной контрольной комиссии и Наркомата рабоче-крестьянской инспекции.

Войдя в кабинет Серго и пристально вглядевшись в его лицо, Лихачев понял, что Серго недоволен, но почему-то никаких вопросов не задает, очевидно, ждет, что Лихачев сам расскажет.

Некоторое время они молча сидели друг против друга.

— В чем дело, дорогой Ваня... — не выдержал наконец Серго. — Мне говорят, что ты против заводов-смежников, против импорта? — спросил он, хотя это было не совсем то, что он хотел спросить.

— Я не против, — поспешно сказал Лихачев. — Наоборот! Я и сам всегда говорю, что мы, коммунисты, не можем друг от друга не зависеть. Но это просто бедствие, товарищ Серго. Отправляют из Курска, например, аккумуляторные батареи, грузят и устанавливают их в вагоны кое-как. Из-за многократных перевалок восемь процентов превращаются в брак. Бьются... А нам как быть? Наша новая программа требует соблюдения графика, а не рекламаций.

И это было также не то, что собирался сказать Лихачев.

Орджоникидзе поморщился.

— Валюту просили — валюту дали. А теперь, значит, и валюта не нужна? А что вам нужно, черт бы вас побрал?

Лихачев вздохнул.

— Товарищ Серго... Я хочу добиться, чтобы смежники делали свою программу и не срывали мою. Мы и парткомы собираем у них и у нас. Без толку. Посудите сами, если так действуют наши заводы-смежники, то каким образом я буду добиваться, чтобы мне из-за океана, как того хочет Сорокин, присылали согласно графику инструмент, штампы, карбюраторы и резину? Это, по правде сказать, я никак в толк не возьму. А в случае какой-нибудь международной заварухи... Да нас в порошок сотрут.

И далее Лихачев рассказал Серго все о проекте Брандта, который не предусматривал при реконструкции АМО строительства инструментального цеха, новых зданий для складов, штампо-механического цеха, литейной ковкого чугуна. Значит, инструменты, поковки — все это Москва должна была получать из-за границы. Очевидно,

американцы и были заинтересованы только в этом. Заводские инженеры выдвинули 60 возражений против такой программы действий, возражений серьезных и обоснованных.

— Кое-кто, — снова сказал Серго, — обвиняет тебя в рутинерстве и консерватизме. Поэтому-де и Сорокин с тобой не сработался. У нас целая пачка писем против тебя имеется.

Лихачев вскипел.

В этих письмах его называли, конечно, «рутинером», а Сорокина — «новатором». Но «рутинер» был за дуплекс-процесс, за установку мостовых кранов в кузнице, за создание инструментального цеха, за сушильные агрегаты, за все то новое, что было важно для будущего, а «новатор» норовил втиснуть новые цехи в старые коробки. Американцы хотели держать рессорную в бывшем складе, кузницу в старом помещении, где один молот налезал на другой. Собирался же Брандт разместить кузницу в стакане...

Лихачев неумеренно горячо сказал, что если верить всяким сплетням о нем, то лучше освободить его, Лихачева, от работы.

Серго тоже был человеком горячим. Находясь на посту председателя ЦКК, он никогда не пытался примирить непримиримое: не лукавил, не дипломатничал и не уклонялся от совета, а говорил прямо то, что думает. Партия не выдвигает свои лозунги из дипломатических соображений, много раз повторял он.

И на этот раз ему стоило большого труда не сказать резких слов Лихачеву. Он зажмурился, потому что косые лучи вечернего солнца падали ему прямо в глаза, встал, посмотрел в сторону и наконец сказал:

— Ты зайди к Акулову. Я ему поручил разобраться, сколько денег вы пустили на ветер. Подробно ему расскажи.

— Ну что ж, — также встал Лихачев. — Я и раньше говорил, что стоимость реконструкции, указанная Сорокиным, явно занижена. Это все, товарищ Серго?

— Вопрос обо всем будет стоять на Политбюро, — сказал Серго жестко и коротко.

— Когда? — спросил Лихачев, стараясь казаться спокойным.

Серго не ответил. Может быть, не услышал вопроса...

...Иван Алексеевич Акулов, первый заместитель наркома РКИ, член партии с 1907 года, делегат едва ли не всех партийных съездов и конференций, хотя и называл Лихачева «тезкой», но был с ним всегда суховат и сдержан.

— Для того чтобы руководить таким заводом, вам нужно перестроиться, товарищ Лихачев, — сказал он, едва Лихачев зашел к нему в кабинет.

— Зачем мне перестраиваться. Это вам надо другого человека искать, — сказал грубовато Лихачев.

— Ну это партия будет решать, чего надо и чего не надо, — ответил сурово Акулов.

Глава двадцать первая

Вопрос о реконструкции завода АМО слушался на Политбюро через две недели — 25 января 1930 года.

Лихачев впервые присутствовал на заседании Политбюро.

После смерти Ленина дверь в кабинет, где Ленин работал с 12 марта 1918 года по 12 декабря 1922 года, была закрыта, и длинный узкий зал, в котором проходили заседания Совнаркома и Политбюро, расширили за счет одной из соседних комнат и библиотеки Ленина.

Узкие, почти готические окна Кремлевского дворца были смягчены византийской округлостью верхних переплетов. Но здесь всегда было сумрачно, прохладно и настраивало на торжественный лад. Присутствовало около 70 человек.

За столом сидели члены Политбюро, которых Лихачев давно и хорошо знал. Ему улыбались. Орджоникидзе поднял руку и попросил его сесть рядом с ним. Лихачев любил Серго, и этот жест «иди сюда» был ему особенно приятен и даже растрогал его. Нет... конечно, Серго не мог лишить его доверия и поддержки. Он прошел по мягкой ковровой дорожке и сел рядом с Серго. Секретарь парткома Игнатов и председатель завкома Лабутин сели в конце стола.

Доклад делал Акулов. Он высказал ряд соображений о причинах разногласий между русскими и американскими инженерами. То, что Лихачеву так и не удалось поехать в Америку, самому посмотреть заводы Форда, по-

чувствовать ритм и темпы американской промышленности, казалось Акулову первопричиной этих разногласий. Конечно, Автотрест во главе с Сорокиным просчитался, денег истратили больше, чем следовало. Но что поделаешь. Реконструкцию нужно доводить до конца, хотя она обойдется не менее чем в тридцать миллионов рублей вместо запланированных двенадцати.

Затем выступили Орджоникидзе и Сталин. Сталин поддержал точку зрения Лихачева. Завод, устанавливая массово-поточное производство и добиваясь часового графика, не мог распылять силы и средства. Поставить завод в зависимость от заграницы было недопустимо. Сталин выражал решительное неверие в то, что американские капиталисты собирались в самом деле помочь СССР строить социализм. Все смеялись.

Смеялся и Сталин, но сказал вполне сурово:

— Зарубежный опыт надо хотя и критически, но основательно изучить. У нас, я вижу, одни его неодооценивают, другие переоценивают. Дайте нам наконец вашу единую партийную точку зрения.

Судя по воспоминаниям Игнатова, Сталин категорически воспротивился заказам отдельных деталей за рубежом и предложил ориентироваться не на импорт, а на собственные силы.

Выступление Сталина на Политбюро было решающим для реконструкции завода. Реконструкцию было решено завершить в самые короткие сроки, определив в течение 20 дней, сколько средств и главным образом валюты понадобится дополнительно для окончания строительства.

К февралю 1930 года заводские и американские инженеры разработали новую схему реконструкции. Проектирование литейных цехов возглавил Чернушевич. С ним работали Асмоловский и Горбунов. В механосборочном — Шестаков и Демьянюк. Кузницу перепроектировали Владимиров и Евсеев. Прессовую — Трейвас совместно с Джемонпре. Этот молодой американец, худощавый, с приятными чертами лица, наделенный гибкостью ума и общительностью, был общим любимцем. Ему верили.

Вся эта работа была еще в разгаре, когда 24 апреля 1930 года Брандт отозвал своих инженеров из Москвы.

Пришлось Сорокину ехать в Нью-Йорк для подведения итогов своей неудачной сделки и расчетов с конторой Брандта.

Через два месяца и Лихачев был командирован наконец в Америку. Хотя США все еще «не признавали» СССР, но визы на этот раз были вручены без промедлений.

Глава двадцать вторая

1

Океанский лайнер прибыл в Нью-Йорк 28 июля 1930 года. Океан можно было и не увидеть с такого корабля.

Входишь в какой-то тоннель, как в метро, и, когда он кончается и начинается собственно теплоход, понять невозможно. Четверо суток пути можешь просидеть в каюте, в ресторане, в кинозале. Снова входишь в тоннель, и вот ты в Нью-Йорке.

Но, конечно, Лихачев со свойственным ему жадным любопытством ко всем явлениям жизни не мог сидеть в каюте. Все четверо суток он проходил по палубе.

Только что окончился XVI съезд партии, и Лихачев все еще находился под впечатлением Отчетного доклада ЦК.

Да, конечно... Партия не могла ограничиться выработкой генеральной линии. Она должна была еще проверять изо дня в день проведение ее на практике, должна была улучшать и совершенствовать в ходе работы принятые планы хозяйственного строительства, исправляя и предупреждая ошибки.

В резолюции о ходе выполнения первого пятилетнего плана, принятой 13 июля 1930 года, говорилось: «Важнейшим направлением рационализации съезд признает специализацию предприятий при сокращении ассортиментов продукции, организации массово-поточного производства и кооперирования специализированных заводов».

Лихачев повторял почти наизусть все, что рассматривалось в докладе ЦК в связи с проблемой... «животрепещущей проблемой новых кадров, способных овладеть новой техникой».

В числе мероприятий, намеченных партией для решения этого вопроса, были: «организация технической помощи из-за границы, посылка хозяйственников за границу для учебы и приобретения опыта по технике».

Жестким укором казались ему слова доклада: «Нельзя дальше терпеть прорехи в области рационализации, невыполнения плана по снижению себестоимости и безобразное качество продукции ряда наших предприятий».

«Пора, давно пора покончить с этим позорным пятном», — повторял Лихачев про себя.

В свете колоссальных задач реконструкции всего народного хозяйства съезд признал «нетерпимыми» нарушениями в области проведения единоначалия на предприятиях.

Сталин сказал по этому поводу прямо и решительно: «Нельзя дальше терпеть, чтобы наши предприятия превращались из производственных организмов в парламенты. Нужно наконец понять нашим партийным и профсоюзным организациям, что без обеспечения единоначалия и установления строгой ответственности за ход работы мы не сможем разрешить задач реконструкции промышленности».

Лихачев шагал по палубе и думал об этом с праздничным чувством одержанной победы.

Океанская вода была как разноцветный ковер, отливающий перламутром. Стальной нос гигантского лайнера резал ее без всякого сожаления.

2

Америку потрясал кризис. Это был мировой кризис капитализма 30-х годов, вошедший черной страницей в учебники истории и Европы и Америки. Миллионы безработных были обречены на голодную смерть, а на фермах уничтожали племенной скот, выливали в реки молоко, сжигали миллионы мешков кофе.

Спутники Лихачева бесконечно спорили о значении этого кризиса и о тех последствиях, которые он будет иметь для мировой экономики и политики.

Газеты выходили с кричащими шапками: «Мир болен, и виной этому Москва». Однако прибытие москвичей в Нью-Йорк не сопровождалось никакими осложнениями.

В гостинице Лихачев встретил сталинградцев и узнал, что в пути у них было чрезвычайное происшествие. Одного инженера арестовали на вокзале в Варшаве якобы за то, что он назвал носильщика «товарищем». Но с московской группой ничего не произошло.

Много говорили о Форде. Было известно, что он вы-

двинут кандидатом в президенты. Он слыл рьяным пацифистом, что не мешало ему, впрочем, наживать капитал на заказах военно-морского министерства. Генрих Штребель, видный немецкий социал-демократ, редактор «Форвертса», восторженно писал, что путем всеобщего применения хозяйственных методов Форда США удастся разрешить не только технологический, но и социальный вопрос. Орган германской социал-демократии «Гамбургское эхо» возвел на этом основании Форда в ранг современного Оуэна. Словом, вокруг имени Форда буржуазная печать складывала целые легенды.

Буржуазные журналисты не только Америки, но и Европы, доказывали, что «без всякого насилия и революций», без всякой ужасающей любого буржуа «диктатуры пролетариата, только применяя фордовские методы организации производства, можно разрешить все социальные проблемы.

Однако в свете экономического кризиса эта доморощенная философия разлетелась вдребезги. Безработные осаждали ворота заводов Форда. Расстрел рабочих в Детройте во время демонстрации привел в ужас весь мир...

Писем от Лихачева в Москве долго не было.

Наконец пришла открытка.

«Это тебе привет из Нового Света, — писал он жене. — Действительно это новый свет. Если говорить о технике, то все здесь новое и мощное, чего не увидишь в Европе... Завтра еду в Дирборн — место назначения».

3

Город Дирборн — столица империи Форда.

Дирборн Лихачев увидел, верней угадал, издали по разноцветным облакам дыма, пара, газов, висящих над заводом.

В зеленой пойме «Ривер Руж» прежде всего бросился в глаза удивительный по архитектуре «Центр Форд мотор компани», белый и сияющий окнами, точно отлитый из рафинада куб. Он господствовал над заводом и городом, состоящим из небольших домиков рабочих с обязательными гаражами и пестрыми цветниками, магазинами, кино, барами и ресторанами. На стендах возле магазинов и ресторанов видна фордовская реклама, разнообразные обращения и объявления компании Форда. Самого авто-

мобильного короля Лихачев впервые увидел во дворе завода. Это был старик, худой, жилистый, иронический, с высоким лбом и тонкими руками в веснушках. Он встретил русских инженеров радушно, но снисходительно. Зная, что русские должны приехать, он послал за ними в гостиницу свои машины, но при этом не преминул посмеяться.

— Воображают, что приедут, увидят и переймут. На самом деле они и понять-то не сумеют. Пока они перенимают, мы уйдем далеко вперед.

В самом деле, с тех пор как он построил свой первый автомобиль, ни одно из прежних прославивших его устройств не осталось без изменения. Маленькая газолиновая тележка Форда вышла из его мастерской 2 апреля 1893 года. Ее мотор имел два цилиндра. Она пробегала 20 миль в час. В 1913 году Форд выпустил модель Т. Мотор этой машины имел уже четыре цилиндра, а главное — изменилась и сама технология ее производства. Первое время рабочие Форда совершенно так же, как рабочие на АМО, тратили время на разыскивание и доставку деталей и материалов к месту сборки, переходили от одной машины к другой, мешая друг другу.

Но вот кому-то из рабочих соседней автомобильной компании «Дженерал Моторс» пришло в голову, что следует не рабочему идти к работе, а работу следует подвигать к рабочему.

Кто был этот человек, этот неизвестный рационализатор, уже никто не помнил. Зато Форд, узнав о том, что конкурирующий завод начал собирать магнето на скользящем столе, последовал этому примеру и преобразовал сначала сборку магнето, а затем и сборку мотора.

Одно влекло за собой другое. В 1913 году на заводе появилась платформа, на которую ставили шасси машины и тянули ее мимо рабочих за веревку, наматываемую на ворот. Так был изобретен и пущен в ход конвейер. А через десять лет Форд выпускал уже миллионы автомашин. Весь мир был поражен успехами Форда. Он стал автомобильным королем Америки.

Лихачев попросил переводчика спросить Форда о том, как он изобрел конвейер. Все, как по команде, обернулись к автомобильному королю в ожидании ответа. Но Форд только пожал плечами.

— Просто я делаю автомобили для того, чтобы сберечь людям время и деньги, приучить молодежь к точно-

сти, поддержать хорошее настроение и деловую энергию. Во имя этого нужно постоянно стремиться к усовершенствованию методов производства. Я помню о долге служения обществу.

Лихачев не мог скрыть удивления. Однако он быстро оценил обстановку. Форд руководствовался «азбукой капитализма» и вовсе не представлял себе ни другой «азбуки», ни сущности советского строя. Людей, воспитанных этим строем, он тоже не понимал. Зато они не могли не понимать автомобильного короля. Форд с пафосом говорил о «долге служения обществу», но о том, что переход к массово-поточному производству, создание конвейеров и автоматов и другие изобретения, совершенствующие технологический процесс при капитализме, выбрасывают на улицу, обрекают на голодную смерть тысячи людей, автомобильный король ничего не сказал.

Автоматизация, непрерывное производство, создание заводов деталей, и... безработица. Все это Маркс предвидел в Подготовительных тетрадях к «Капиталу», рисуя картину, поразительно напоминающую тип современного американского капиталистического предприятия с его непрерывным потоком.

Глава двадцать третья

1

Знакомясь с деятельностью Форда, Лихачев узнал, что он покупает по одному экземпляру машин своих конкурентов, ездит на них, пробует, потом разбирает на части, чтоб выяснить, из какого металла каждая часть изготовлена.

Лихачев попробовал поступить так же. Он получил разрешение купить машину «бьюик», снял небольшой домик в Детройте, домик с гаражом, утопающий в зелени. По утрам он выводил свой «бьюик» из гаража, закрывал решетчатые ворота и выезжал на шоссе.

Ехал он обычно по дороге из Детройта в Дирборн: по той самой длинной дороге, по которой когда-то впервые проехала фордовская коляска без лошадей, по той самой дороге, где безработные устраивали демонстрации, протестуя против увольнений.

Лихачев, как он писал в Москву, сам себя не узнавал. На нем была фетровая шляпа, которую он купил в про-

шлом году в Германии, прекрасный костюм и плащ. Ну банкир, да и только. Правда, все это: и дом, легкий, простой, удобный, с водопроводом и газом, и машина, и гараж, и шляпа эта, и костюм — казалось ему «франтизмом». Ему очень хотелось снять костюм, надеть синий комбинезон с множеством карманов и стать к конвейеру. Он буквально загонял Самсонова, переводчика, которого прикрепили к нему еще в Москве.

Он все ходил и ходил по заводу Форда, спрашивал, сравнивал, изучал, с огромным интересом слушал «автомобильного короля» и умоляюще смотрел на переводчика, чтобы тот не пропустил ни единого слова.

Лихачеву особенно понравилось, как было устроено складское хозяйство: детали не загромождали складов. Собственные заводы Форда поставляли в Дирборн все необходимое для сборки, строго соблюдая график. Упаковка деталей, хранение, учет были выше всяких похвал.

Лихачев изучал распорядок дня, правила, инструкции и даже работу секретаря Форда. Секретарь этот удивлял Лихачева. Он умел делать массу вещей, которых, безусловно, не умели делать секретари директоров на отечественных заводах, которых он когда-либо знал. Секретари Форда умели не только печатать на машинке, но и стенографировать, не только составлять любую бумагу, но и улыбаться посетителю и никогда не говорить: «Откуда я знаю?» Наоборот, здесь была в ходу формула: «Сейчас узнаю!»

Лихачев с интересом изучал инструкцию для продавцов машин. «Торговый агент должен знать имена всех жителей района, которые в состоянии купить автомобиль, включая тех, кому такая мысль и в голову не приходила. Агент посещает их лично или делает письменное предложение, — гласила инструкция. — Если он затрудняется проделать такую работу, значит, район слишком велик для одного агента».

Эта инструкция и обращение Форда к рабочим механического цеха вызвали у директора Московского автозавода массу новых мыслей.

«Если человек неуклюж, неловок и лодырь от рождения, то и станок в его руках не будет выполнять правильно работу, — писал Форд в этом обращении. — Работать должен тот, кто лучше справляется с делом и не тратит на работу больше силы, чем это необходимо, а тратить больше — это быть расточительным».

Если человек или станок не могли работать, их безжалостно выбрасывали. Если станок мог еще работать, нужно было его восстановить. Вот и в Германии Лихачев видел в номере гостиницы старый фаянсовый в голубых цветах рукомойник, который дал трещину, но мог еще служить. Выбрасывать его раньше времени было бы «расточительством», поэтому его замазали клеем и поставили в дешевый номер.

Лихачев спросил однажды, почему станки в механическом цехе завода стоят так тесно, что, кажется, они громоздятся друг на друга. Ему объяснили, что они расставлены не только соответственно чередованию различных операций, но и с таким расчетом, чтобы каждому рабочему «обеспечить необходимый простор».

«Где они видят этот «простор»? — спрашивал себя Лихачев. — У нас уже и Лагутин и Игнатов устроили бы скандал».

Тесная расстановка станков при всех условиях требовала предохранительных приспособлений и вентиляции, а их не было. Должно быть, опять «расточительство».

И хотя Форд постоянно заявлял, что «промышленность не требует человеческих жертв», несчастные случаи были достаточно часты на его заводах.

Лихачев изучил причины этих несчастных случаев. В конце концов, все упиралось в нарушение элементарных правил техники безопасности. Лихачеву, несколько лет занимавшемуся профсоюзной работой, это было совершенно ясно.

Форд не прибегал к предохранительным приспособлениям, они были чересчур дороги. Это сказалось бы на прибыли. Вот в чем было дело.

Все было подчинено прибыли. Каждый квадратный метр площади должен быть рационально использован, исходя из этих соображений. И одно только рациональное использование площади приносило Форду огромные барыши.

2

Лихачев основательно обследовал не только цехи, главным образом сборочный, но и музей завода.

В этом музее он составил себе окончательное представление о Форде и понял, почему это имя стало столь популярным.

Он долго стоял перед первой машиной Форда, похожей на коляску для близнецов. На этой первой смешной тележке было в зародыше все то, что в дальнейшем усовершенствовалось и до сих пор усовершенствуется в автомобиле; но не эта коляска прославила Форда, а вот это колесо, путь которого легко можно было проследить.

Рабочий стоит у чана с краской. Колесо само подкатывается к нему. Он красит обод и отправляет колесо дальше. В это время ни на секунду позже подкатывает другое колесо. Его нужно вовремя схватить и окрасить.

Как все это гармонично! Какая-нибудь часть автомобиля движется с одного конца цеха на другой, с нижнего этажа на верхний, потом скользит сверху вниз, без всякого участия людей, будто повинуясь волшебной силе.

Предмет не стоит на месте, он движется. Рабочий стоит, а вокруг него движутся самые разнообразные детали и агрегаты. Они подвешены над головой. Ежесекундно тысячи рук поднимаются к ним и опускаются.

Ни одному рабочему не приходится что-либо поднимать или таскать.

— ...Что это вы здесь рассматриваете? — услышал он однажды за своей спиной.

Это был секретарь Форда, отлично говоривший по-русски. В дверях стоял и сам Форд, вопросительно поднявший густые брови. Форд заговорил, улыбаясь почти пасторской благожелательной улыбкой. Они сели в кресла рядом. Секретарь сел напротив.

— У вас есть какие-нибудь вопросы к мистеру Форду, пользуйтесь случаем, — посоветовал секретарь шепотком.

— Я хотел спросить мистера Форда, как он, бедный слесарь, не имевший высшего образования, сумел выбиться в люди, — сказал Лихачев.

Секретарь обратился к Форду, и они оба засмеялись.

— Существует такая легенда, — сказал Форд. — Но мои родители вовсе не были очень бедны. Они, правда, были небогаты, но о настоящей бедности не могло быть и речи. Для мичиганских фермеров они были даже зажиточны. Нет... нет... я никогда не был бедным слесарем.

— Так мне говорили, — сказал Лихачев.

Форд еще раз отрицательно покачал головой.

— Мой отец не сочувствовал моему увлечению механикой. Он хотел, чтобы я стал фермером. Когда же я окончил школу и поступил учеником в механическую мастерскую, он считал меня погибшим.

— Почему же?

— Он говорил, что работа механика не даст мне возможности прокормить семью. Он предложил мне сорок акров леса, если я брошу свои машины.

— И вы не бросили, конечно? — сказал Лихачев.

Форд засмеялся.

— Наоборот... Я согласился, так как это дало мне возможность жениться. Я устроил себе лесопилку, поставил двигатель и начал рубить и пилить деревья в лесу.

И он рассказал, как они с женой построили домик в лесу и мастерскую и как он в свободное время работал над двухцилиндровым мотором. Только свободного времени было мало. Он был постоянно занят рубкой деревьев.

— Должно быть, это была тяжелая работа? — спросил Лихачев.

— Ничто действительно нас интересующее не тяжело для нас. Я верил в свою работу.

Лихачев не мог скрыть удивления, глядя на его сухопарую моложавую фигуру.

— Я понимаю, — засмеялся Форд, — у вас, в России, кажется, принято рисовать капиталиста с огромным животом.

Он похлопал себя по животу тонкой сухой веснушчатой рукой.

— Вы думаете, что мне многое нужно. Я просто приказчик нашего рабочего. Я даю ему работу, забочусь о нем. Только два стимула заставляют людей работать: жажда заработной платы и боязнь ее потерять. Вы даете работу, платите высокую заработную плату. Конечно, люди ценят вас. А вообще для того, чтоб работать рядом, нет надобности любить друг друга.

3

Вскоре после этого разговора секретарь Форда сказал Лихачеву:

— Вы, кажется, просили пристроить вас и ваших людей к работе на конвейере, с тем чтобы вы лучше освоились с организацией дела. Мне передано разрешение администрации.

В тот же день Лихачев и приехавшие с ним инженеры встали к конвейеру.

В сборочном цехе у Форда все движется по прикреп-

ленным вверху рельсам и цепям, катится под действием собственной тяжести под уклон.

Завинчивая механическим гаечным ключом гайку с правой нарезкой — одну, другую, третью, — Лихачев не научился чему-либо, чего он не знал. Зато он имел время основательно обдумать многое. Детали и узлы находились в однообразном движении, но это не мешало Лихачеву сосредоточиться на его постоянных мыслях, с которыми он пересек океан и вот оказался здесь, у фордовского конвейера. Что касается монотонности и расчленения труда, то это вовсе не казалось Лихачеву главной бедой. Любая работа на заводе однообразна. На штампах, на прессах, на молотах, даже на универсальных станках.

— Как чувствует себя фордовский рабочий, когда он изо дня в день должен выполнять одну и ту же работу, вернее, несколько однообразных заученных движений на конвейере? — этот вопрос задавали Форду русские инженеры.

Форд отвечал так:

— Люди, творчески одаренные, напрасно питают сострадание к тем рабочим, которые выполняют однообразную работу. Большинство людей ищет такой работы, при которой нет необходимости думать.

Лихачев рассмеялся.

— Мне кажется, что вашим рабочим есть о чем подумать.

Переводчик бесстрастно перевел.

Форд пожал плечами.

— Человек обычно думает, как ему заработать деньги на жизнь, а когда он уже заработал их, ему нечего думать. Можете мне поверить!

— А у вашего рабочего всегда есть деньги на жизнь?

— Конечно. Если он работает. У него есть все необходимое.

— А если не работает?

— Пусть пойдет работать!

— У нас это называют демагогией, мистер Форд. Вам легко это говорить, поскольку у вас есть деньги и они лежат в банке на ваше имя, — сказал Лихачев.

Форд переспросил секретаря и засмеялся.

— Лежат? Деньги не должны лежать. Они должны находиться в обороте. Я не могу держать деньги в банке. Я патриот Америки.

— Очень вам сочувствую, мистер Форд, — улыбаясь,

сказал Лихачев. — Вы самый несчастный человек в Штатах. Как говорят французы, простой и бедный слуга своих денег.

Глава двадцать четвертая

1

«Побывал я в лабораториях Форда и «Дженерал Моторс» — это самый крупный в мире автоконцерн, — писал Лихачев в Москву жене и матери. — Столько интересного и технически полезного, что сперва теряешься, не успеваешь усваивать. Сразу и не охватишь. Потом становится ясно, как важно все то, что ты видел и видишь... Правда, надоела мне уже эта Америка. Много интересного в смысле техники и истории развития страны. Но люди живут узкомещански. Человек копит доллары, покупает машину. Потом копит доллары, покупаег в рассрочку дом. Выкупает он этот дом окончательно на 15—20-й год, а через два года помирает, и спрашивается, для чего человек жил, кому какую пользу принес и что его в жизни интересовало. Одним словом, я эту жизнь не понимаю».

И еще несколько дней спустя:

«...Сегодня меня принял Форд. Был очень любезен и внимателен. Пригласил свою жену, чтоб показать ей русских директоров. Внимание и расположение Форда ставит, я считаю, Автострой в хорошее положение для работы по проектированию и учебы людей... Вот уже месяц, как я уехал из дома, а кажется, живу здесь полгода. Незнание языка другой раз бесит тебя, но ничего не поделаешь. Вот уже четыре дня работаю у Форда».

Очевидно, он работал на конвейере Форда не более шести дней, так как в письме жене от 10 августа 1930 года он пишет: «Завтра я уезжаю по другим заводам, которые необходимо посмотреть».

Вот что Лихачев писал матери из Детройта в тот же день, 10 августа 1930 года.

«Был вчера на заводе «Шевроле» в 75 милях от Детройта. Я теперь, как видишь, по Америке передвигаюсь очень хорошо. Купил «бьюик» восьмицилиндровый, очень мощный. Это дешевле и удобнее поезда. Завтра уезжаю

по другим заводам, которые необходимо посмотреть, километров 400—500 делаю шутя... Дороги здесь как стол. Махаю один на машине, как у себя в Союзе. Повезу на завод эту машину. Там разберем».

Дороги в Америке действительно полюбились Лихачеву. Нигде он не видел таких дорог. Они давно выиграли соревнование с железнодорожной сетью. И удивляли они его даже не тем сцеплением, которое он чувствовал между покрытием и шинами колес, а тем общественным смыслом, который был вложен в эти артерии страны. Чистота была необыкновенной — ни окурков, ни бумаг. На бензозаправочной станции ты мог выбросить все бумаги в специальные ящики, вычистить, вымыть, заправить машину, получить нужные тебе указатели и расписания, пообедать, посмотреть кинофильм, купить журнал или тройчатку от головной боли.

Сколько лет понадобилось Америке для того, чтобы у нее появились такие дороги? Оказалось, пятнадцать лет...

— Ну и у нас будут через пятнадцать лет такие дороги, — говорил Лихачев.

2

На прощальном обеде Форд сказал:

— Дорогой мистер Лихачев, вы видите, что все пути ведут в Америку. Вы, крупный советский промышленник, многому научились у нас. Ведите хозяйство у себя по-нашему, и вы добьетесь успеха.

Лихачев не преминул возразить:

— Спасибо за науку, мистер Форд, — сказал он. — Но к вашей речи я обязан сделать некоторые поправки. Во-первых, я не промышленник, не богатый хозяин, как вы, я рядовой советский человек, который собирается строить завод не по капиталистическому, а по социалистическому методу. Во-вторых, пути наших автомобилистов пока ведут в Америку, но скоро, я в этом убежден, пути-дороги повернут в другую сторону, в Советский Союз.

Так ли это было сказано — точно неизвестно. Магнитофоны в ту пору отсутствовали. Однако те посланцы завода АМО, кто был на этом приеме, опубликовали свои воспоминания. Это в их записи.

Хотя речь Лихачева и свидетельствовала о том, что Иван Алексеевич был не слишком хорошим дипломатом,

но старый Форд пожелал безоговорочного успеха «красному директору».

Теперь этот «красный директор» — Лихачев был уже далеко не тот «Ваня-шофер», который когда-то ходил по заводу в гимнастерке и сапогах, поднимал то болт, то гайку и нес ее в сборочный цех. Он объехал многие города и заводы Европы и Америки, сменил свою простецкую гимнастерку на отлично сшитый костюм и тонкую рубашку с хорошо отглаженным воротничком и галстуком. Правда, он еще некоторое время жаловался жене в письмах на «чопорность», на «этикет» и на «гаврилку», которую приходится носить при жаре в 40 градусов, но постепенно и эти комические жалобы исчезли из его писем.

Два года спустя на заседании по чистке партии вот что скажет о Лихачеве рабочий Листиков.

«Товарищи! Я знаю Лихачева с 1921 года, когда я работал на одном авторемонтном заводе здесь, в Москве, а товарищ Лихачев, как он уже сказал, был заведующим всем хозяйством МОСПС. В это время МОСПС направлял к нам на завод для ремонта автомобили. Если теперь сравнить Лихачева с тем, то за 12 лет он не в 12 раз вырос, а вдвое больше».

Глава двадцать пятая

1

Группа Лихачева вернулась из Америки осенью 1930 года. Вскоре начало поступать закупленное оборудование. Бегали, смотрели, проверяли, все ли американцы упаковали. Все было на месте. Монтировать оборудование стали сами, без зарубежной помощи.

В парткоме еще в отсутствие Лихачева произошли решительные перемены. Игнатов ушел наконец учиться в Промакадемию. В качестве секретаря парткома на завод был прислан Леонид Николаевич Немцов. Это был сравнительно молодой человек, сын профессионального революционера. В партию он вступил в 1920 году. В 1925 году окончил Свердловский университет в Москве. У него не было крутой игнатовской хватки. Зато он уважительно

относился к чужому мнению. Должно быть, это было учтено райкомом. Когда Немцова посылали на завод, ему подробно обрисовали обстановку и предупредили «о необходимости установления правильных отношений с Лихачевым».

Вскоре после прихода Немцова пленум парткома совместно с активом слушал доклад Лихачева о задачах, стоящих перед коллективом завода. Задачи эти были настолько серьезны, что вмешалось Оргбюро ЦК и прислало на завод специальную бригаду, которая должна была изучить состояние партийной, профсоюзной и комсомольской работы. В помощь было выделено 80 партийных активистов. 16 апреля 1931 года ЦК партии подвел итоги ознакомления с партийной работой на заводе АМО в специальном решении. Он отметил серьезные недостатки в работе партийных, хозяйственных и профсоюзных организаций. Постановление ЦК обсуждалось не только парткомом, но и на цеховых сменных партийных и комсомольских собраниях, на конференциях ударников. Был утвержден план конкретных действий парткома, направленных на усиление массовой работы в каждом цехе, в каждой бригаде.

Очень остро стоял вопрос о подготовке кадров, поэтому ни одно серьезное заседание в кабинете Лихачева не проходило без привлечения комсомольцев. Лихачев хорошо понимал, что обязан помочь этим мальчикам и девочкам найти свое место в быстро меняющемся мире.

— Не годится раскисать! — говорил Лихачев комсомольцам. — Мы должны стать образцовым заводом, который не только автомобили делать умеет, но и образцовую железную дисциплину может установить.

И, говоря так, он с ужасом думал, что не находит слов, в которые они могут поверить, а не поверив ему, не поверят и делу, которому он служит.

И тут же доверительно добавлял:

— Сейчас не хватает рабочей силы. Модельная кричит, кузница кричит. А неделю назад я напоролся на уборную. Смотрю, в уборной человек двенадцать толкутся. Я спрашиваю, что же это вы целым эскадроном курить начали во время работы. У одного отобрал роман Дюма. Он потом за мной пять дней ходил, пока я отдал.

Взрыв смеха. Значит, «дошло».

Молодые лица сияли радостными улыбками, и в этой видимой общности была сила уверенности.

Ничего удивительного. Комсомольцы! Это были дети, привыкшие ко всему. Они жили с родителями в бараках, обедали в столовых, учились в заводских школах. Они не были избалованы. На них можно было положиться. Среди них нужно было угадать будущих «командиров».

И Лихачев угадал Костю Малкова, Володю Иванова, начальников инструментального и моторного цехов будущего завода, а в дальнейшем и директоров крупнейших московских заводов.

2

До пуска завода оставались считанные дни. Однако многое еще не было сделано.

Первая сборка машины «Автокар», сверка чертежей с американскими агрегатами показала, что работать можно. Серьезных неувязок обнаружено не было. Но были еще строительные недоделки. Все еще не были готовы литейная ковкого чугуна, серого чугуна, механический цех, компрессорная. Кузница была тоже не закончена. Инструментального цеха так и не построили. Его разместили в пристройке главного конвейера. Брандт уехал, и всю конечную работу, всю перепланировку производили собственными силами, пользуясь опытом, полученным в Америке.

Было опять много огорчений, жалоб, авралов и взаимных обвинений.

В июле 1931 года ЦК ВКП(б) дважды слушал вопрос о ходе реконструкции завода. 30 июня Политбюро ЦК ВКП(б) еще раз рассмотрело предложения комиссии ЦК и приняло решение, уточняющее сроки завершения реконструкции, и наметило ряд мер по обеспечению завода стройматериалами, металлом, шарикоподшипниками, но, самое главное, были приняты меры по обеспечению АМО рабочей силой и инженерно-техническим персоналом. На завод было направлено 50 молодых инженеров, только что окончивших высшие учебные заведения.

Глава двадцать шестая

1

Завод строила вся Москва: десятки тысяч людей, закончив свою основную работу на заводах и в учреждениях, уходили на строительную площадку, участвовали

в субботниках, очищали территорию от строительного мусора.

Серго Орджоникидзе приезжал сюда каждую неделю.

— Коробки вы построили, — кричал он, — а кому они нужны, эти коробки, если вы до сих пор не закончили монтаж оборудования! Вам осталось два месяца до пуска. Трудно поверить, что вам удастся в эти два месяца все закончить. Помните, что вы взяли на себя обязательство перед ЦК партии.

Заводу было предписано мобилизовать все силы, форсировать окончание строительства и монтажных работ. За этим следили Центральный Комитет и Центральная контрольная комиссия.

Комсомольцы района, жены инженеров и техников приходили работать на стройплощадку. Сюда была направлены и стрелковая дивизия, рабочие с заводов «Динамо» и «Серп и молот».

Однажды, увидев свою жену в красном платочке и юнгштурмовке, с лопатой на плече, Иван Алексеевич удивился:

— А лопату умеешь держать?

И улыбнулся, добавив:

— Скоро мы с тобой оба с завода уходить не будем, а Вальку бабушке отправим, а?

— Чем плохо?! А праздник будет?

— Когда?

— Когда кончится строительство!..

— Конечно, будет, — засмеялся Лихачев.

Он сам предлагал отпраздновать пуск завода, хотя вовсе не любил праздничные дни. Они мешали ему работать. А если он уступал и в ноябрьские дни, в майские праздники и на Новый год приглашал гостей, то чаще всего приходил к нему земляк — старый большевик Матвей Шкирятов, секретарь Партколлегии ЦКК; они играли в шахматы или в домино, спорили, обсуждали разнообразные проблемы того времени.

Проблемы семьи и воспитания детей волновали его меньше, чем заводские дела. И, как обычно, Анна Николаевна говорила:

— Для тебя автомобиль — вторая Валя.

— Так вторая, а не первая, — смеялся он. — Ну что ты говоришь? Как можно сравнивать?

Автомобиль был, конечно, самой главной его заботой, дочь Валя — главной любовью.

2

Мыть, чистить, скрести, даже выстроить «коробку» завода, как говорил Серго, было и в самом деле не так уж трудно. Значительно трудней было освоить новые методы производства автомобиля. Пустить конвейер — это означало изучить тысячи производственных операций, приобрести навыки в обращении с новыми станками, прессами, приспособлениями, оборудованием литейных цехов, электропечами, контрольными приборами... Да разве можно перечислить все?!

Лихачеву постоянно казалось, что ему не хватает времени то для организации опробования станков, то для тренировки рабочих в литейной, то для подвозки и удаления опок и вообще для завершения всей этой невероятной головоломки — установки конвейера, расчета хода человеческой руки и синхронного хода конвейера, и, конечно, темпа и ритма.

Люди, главным образом молодые люди, только что приехавшие из деревни, не знали элементарных вещей, облегчающих человеческий труд. Грузчики таскали кирпичи на плечах, а бетон мешали лопатами вручную. Электричества боялись. Главными орудиями труда считали молоток и зубило.

А что же будет дальше, когда придется работать на конвейере?

3

— Когда же наконец вы пустите завод? — снова приезжал и спрашивал Серго. — Сколько можно терпеть, сколько ждать? Сегодня 15 сентября, у вас срок 18-го.

— А вы знаете, Григорий Константинович, как у нас в Поволжье птиц по лесам распугали? — ответил на вопрос вопросом Лихачев.

Но Серго не слушал:

— Какие еще птицы?! Страна ждет автомобилей. Если вы не дадите автомобилей, то и другие стройки окажутся под угрозой срыва. Все нужно рассматривать во взаимосвязи. Первый закон диалектики.

— Это интересная история, товарищ Серго...

— А, брось, пожалуйста!.. У тебя этих интересных историй миллион. Ты мне скажи, когда пустишь завод? А то снимем тебя с треском.

— Снимайте, — с азартом воскликнул Лихачев, зная, что ничего подобного не произойдет.

Серго носил летом широкую, кавказского покроя чесучовую рубаху, перехваченную в поясе крученым пояском с кистями. Он начинал теребить этот пояс, что свидетельствовало о сильном раздражении. Однако, хотя вид у него был грозный, испугать он никого не мог. Все знали, что он добр и вспышки его гнева коротки.

Минуту спустя он уже спрашивал Лихачева, улыбаясь:

— А что за история?.. Все-таки интересно...

— Какая история?

— Ну про каких-то птиц?

— Да... я и забыл, — тянул Лихачев. — Мне рассказывали, что молодые лесопосадки где-то в приволжских степях начали сохнуть... Вызвали комиссию и стали спрашивать ученых, почему это сохнут деревья. Они отвечают: «Их ест жук». — «А почему этот жук, — спрашивают, — соседний старый лес не трогает?» — «А в лесу птицы съедают жука». Тогда местное начальство отбивает в Сибирь телеграмму: ловите птиц и вагонами шлите сюда. Хорошо... Два вагона наловили в тайге. Привезли и весной распугали по лесопосадкам. Птицы свили гнезда, стали жить. Но осенью, как полагается, улетели в теплые края, а весной не вернулись, полетели в родную тайгу. Можно было это предвидеть? Вот и у нас теперь люди просят отпустить их в деревню... озимые сеять. И многие снялись, уехали. Разве мы могли это предусмотреть?

— Обязаны! — крикнул Серго. — Если ты не умеешь предусмотреть, ты плохой директор. А за это бьют.

— Ну бейте, если заслужил! — воскликнул Лихачев и, вздохнув, добавил: — Я помню, как у Василия Ивановича на Сталинградском тракторном радиаторы шли-шли, да вдруг кончились. И конвейер остановился. В чем дело? Оказывается, машина, которая травит трубки, вышла из строя. Кислота для протравки нужна определенная... Олово нужно одного качества. А у нас латунь то очень мягкая, то очень твердая. Шов то получается, то не получается, кислота не травит. Химики бегают — на язык пробуют. Две недели весь завод возле этой машины высунув язык крутится, а толку никакого. Не умеем предвидеть, товарищ Серго. И не я один. Вот и Василий Иванович, оказывается, тоже предвидеть-то не умеет.

Ссылка на Тракторострой и его начальника Ва-

силия Ивановича Иванова была не случайна. Серго понял это.

Сталинградский тракторный был пущен 17 июня 1930 года.

Центральный Комитет партии прислал руководству такое приветствие:

«50 тысяч тракторов, которые вы должны давать стране ежегодно, есть 50 тысяч снарядов, взрывающих старый буржуазный мир и прокладывающих дорогу новому, социалистическому укладу в деревне...»

Однако назавтра после торжественного пуска завода с конвейера сошел всего один трактор.

В самом деле... Можно ли было это предвидеть?! И вот теперь СТЗ переживал тяжелый период, именуемый «ошибками Сталинградского тракторного». Нужно было исправлять ошибки, учиться и доучиваться.

Серго выслушал все это, не сказал больше ни слова, пожал Лихачеву руку и уехал. Казалось, Серго согласился. Однако Лихачев знал, что никакой отсрочки не будет.

И все же отсрочка была. Самый последний, самый крайний, самый решающий срок был объявлен: 1 октября 1931 года.

Глава двадцать седьмая

1

Пуск!.. Этот решающий момент приближался. Завод затих, словно в предвидении бури. Казалось, даже телефоны не трещали, как обычно. Все было уже переговорено.

Друзья и домашние не задавали Лихачеву вопросов. Серго не вызывал к себе.

На партийно-хозяйственном активе завода 11 сентября 1931 года Лихачев решительно говорил об единоначалии, об ответственности и самостоятельности начальников цехов как о наиболее важной стороне текущего момента.

Через два дня после этого собрания, 13 сентября 1931 года, были пущены в эксплуатацию новые цехи: литейная серого чугуна, кузнечный, прессовый, рамный, рессорный, пружинный и литейная цветных металлов.

Андрей Никитич Прокофьев перевел строительные работы на две смены и предложил в каждой бригаде орга-

низовать ежедневный учет. Это вызвало соревнование между бригадами. Таким образом, и строители не стояли в стороне от общих задач и общих интересов реконструкции.

Тем временем в слесарно-сборочном все еще старым способом собирали последние плановые АМО-Ф-15. Люди чертыхались и тяжело вздыхали, зная, что рядом, в новом цехе, уже опробуют конвейер. Каждому хотелось быть там, где рождается это новое.

2

Проходят годы... То замечательное, что сделали люди, остается другим поколениям. Пишутся рефераты, защищаются диссертации, но краски и чувства уходят. Это неповторимо.

Теперь уже трудно вызвать у наших внуков представление о тех необыкновенных чувствах любви и ненависти, которые охватили коллектив завода АМО в последние месяцы перед пуском завода.

Накануне пуска по заводу прошумело неожиданное сообщение. Эмигрант Сергей Рябушинский, осевший в Париже, опубликовал в белогвардейских «Последних новостях» следующее письмо:

«Милостивый государь, господин редактор!

В числе последних достижений большевики рекламируют открытие ими нового автомобильного завода АМО в Москве. Это открытие они обставляют большим шумом. Для восстановления истины довожу до сведения газеты, что автомобильный завод АМО (Московское автомобильное общество) было построен в 1916—1917 годах группой москвичей, оборудован американскими машинами, снабжен материалами для постройки тысячи автомобилей грузовых и легковых типа «фиат».

Был приглашен лучший технический персонал и приступлено к началу работ по изготовлению автомобилей...

...Теперь, через 14 лет своего владычества, большевики собрались восстановить работу на заводе, построенном и оборудованном не ими. Это они называют своим новым достижением.

С совершенным уважением

Сергей Рябушинский»

Письмо Рябушинского было опубликовано в заводской многотиражке и вызвало бурю негодования.

— А как же... Знаю я этих кровососов, — говорил в парткоме Лихачев. — Мой батька в типографии их работал.

Рябушинские... Эти люди уже забылись. Но именно они в 1917 году грозились задушить революцию... «костлявой рукой голода». Это о них Ленин говорил как об организаторах контрреволюции и белогвардейщины. Павел Рябушинский, банкир, промышленник, миллионер, снабжал деньгами царских генералов Корнилова, Краснова, Каледина. Ленин писал в 1918 году с облегчением: «Ставка Рябушинского бита...» [1]

На письмо Рябушинского коллектив отвечал уже после пуска завода. Было подсчитано, что на территории завода АМО от Рябушинского оставалось только 234 тысячи кубических метров недостроенных зданий. А с 1929 по 1931 год здесь был возведен 1 миллион 288 тысяч кубических метров новых корпусов. Все постройки Рябушинского легко вместились бы в одной половине нового механосборочного цеха.

Вот что было написано в открытом письме рабочих АМО к рабочим СССР и рабочим всего мира:

«Рябушинский, бывший русский капиталист, выступил с нелепым клеветническим заявлением, будто бы новый автомобильный завод в Москве построен и оборудован в 1917 году им, Рябушинским, а только теперь пущен в строй большевиками. Выступление белогвардейца Рябушинского рассчитано на то, чтобы сбить с толку трудящиеся массы капиталистических стран... Рябушинский после Октябрьской революции сжег много документов. Однако все документы уничтожить ему не удалось. Они остались как живые свидетели воровских проделок Рябушинского и его компании».

Кончалось письмо такими словами: «Рябушинский — уголовный преступник, вор, растратчик. Он удрал за границу потому, что ему неминуемо угрожал уголовный суд за мошенничество и воровство. Об этом свидетельствуют архивные документы».

Над этим письмом долго трудились Лихачев, Немцов и многочисленные ветераны завода, которые работали здесь при Рябушинских и хорошо помнили все, что в действительности происходило.

[1] В. И. Ленин. Полн. собр. соч., т. 35, с. 242.

Глава двадцать восьмая

1

Сроки были выдержаны.

Московский автомобильный завод вступил в строй 1 октября 1931 года. Каждому амовцу на всю жизнь запомнилась минута, когда поставили раму автомобиля на конвейер и вдруг вся цепь пошла. Какой восторг охватил всех!

В глазах присутствующих это был, конечно, не просто конвейер — железная цепь в холодном металлическом мире Форда, где человек знает только свой болт и свою гайку, и где он целый день поднимает или опускает правую или левую руку, и где, как говорил Форд, «чтобы работать рядом, вовсе нет надобности любить друг друга». Нет... Это был поток, организующий и объединяющий одним своим существованием огромный рабочий коллектив.

Секретарь парткома Леонид Немцов, бледный от волнения, открыл торжественное заседание конференции, посвященной пуску завода, и предоставил слово Лихачеву. Директору долго аплодировали. Аплодировали не только старейшие рабочие, но и весь президиум с Серго Орджоникидзе во главе, а он, Лихачев, стоял на трибуне и тоже аплодировал коллективу.

Нет слов, все работали героически, честно, не покладая рук. В цехи влились уже тысячи новых рабочих, которые «никогда не видали заводской трубы», как это говорил Лихачев.

Нужно было мобилизовать, воодушевить, правильно расставить, повести за собой весь этот разнообразный коллектив или «двинуть» нашу армию в бой за овладение «новой техникой».

Говоря о лучших ударниках стройки, он не забыл никого из именитых строителей: Прокофьева, Левочкина и Осипова, Хайрулина и Толстого, Бондаренко и многих других, кто, принарядившись, сидел теперь в первых рядах, оживленно и радостно перешептывался друг с другом.

Правда, Лихачев, подводя итоги, не говорил в их адрес чего-либо особенно приятного.

— Когда строили завод, то было и плохое качество,— говорил он. — Целый ряд наших зданий служит, так ска-

зать, памятниками этого плохого качества. Например, южная пристройка — рамы косые, подоконники кривые, цоколи не оштукатурены. Механосборочный, главный конвейер имеют такие же недостатки. Если бы мы как следует подрались, этого бы не случилось.

— Ну зачем так говорить? — возражали ему. — Неужели в любом случае нужно долбить друг друга до бессознательного состояния.

— Никто никого не долбит, — говорил Лихачев твердо. — Просто тут нужно не только знания, а и все большевистское чутье вложить надо. Ведь наш завод есть тот самый завод, о котором мечтали поколения. Ну как же нам за такой завод не подраться.

2

Серго Орджоникидзе тоже поднялся на трибуну. Он хорошо знал, сколько труда, сколько усилий, сколько энергии пришлось совсем недавно потратить на то, чтобы Сталинградский тракторный завод после такого же торжественного пуска поставить на ноги, овладеть ритмом, овладеть конвейером. И сегодня, когда АМО торжествовал победу, он не мог не сказать, что «с некоторым волнением, с некоторым сомнением ждет завтрашнего дня...».

— Завершен первый этап большой работы по окончанию строительства завода АМО, — говорил Серго, — ибо сказать, что это реконструкция, было бы просто неправильно. Мы уже убедились на примере Сталинградского тракторного, что построить завод, смонтировать его нелегко, и все-таки мы это сделали.

Он помолчал с минуту, заставив людей вспомнить «ошибки СТЗ».

Сталинградский тракторный — первый в СССР завод с поточной системой производства — не сходил с повестки дня Политбюро и Пленумов ЦК партии. Предполагалось, что выпускать он будет 144 трактора в день, но в первый день с конвейера сошел всего один трактор, да и то не без происшествий — пришлось подпиливать полуось, чтобы насадить на нее колеса. В следующий день сталинградцы не сумели собрать даже одного трактора.

Массовое поточное производство не давалось в руки. Нужно было овладеть им. И это произошло на СТЗ только осенью 1931 года.

— Овладеть потоком, пустить высокую технику на

службу Советскому Союзу — это окажется гораздо более трудным делом. Готов ли завод АМО преодолеть те же самые трудности? — завершил вопросом свою речь Серго.

Но никто пока не мог этого гарантировать, хотя коллектив и направил свои торжественные рапорты в ЦК и МК ВКП(б); в Совнарком СССР, в Московский Совет и получил многочисленные приветствия и поздравления от центральных и районных парторганизаций, от заводов и фабрик, институтов и воинских частей, писателей и художников, пионеров и комсомольцев, ветеранов партии и героев труда.

На конференции была получена телеграмма ЦК ВКП(б).

«С большим удовлетворением ЦК ВКП(б) отмечает победу рабочих и административно-технического персонала завода АМО. Там, где русские капиталисты могли построить автомобильные мастерские с отсталой техникой, с низкой производительностью труда, с варварскими приемами эксплуатации, создан могучий гигант с производительностью в 25 000 грузовых машин, с применением всех достижений современной техники.

Ваша победа — это победа всех трудящихся нашей страны. ЦК ВКП(б) выражает непоколебимую уверенность, что за этой первой большой победой последуют наши другие победы.

Горячий большевистский привет всем строителям первого в СССР автогиганта завода АМО».

25 октября 1931 года завод АМО выпустил 27 грузовиков. Это было событием. На новых машинах поехали в Кремль.

Первую машину из этого выпуска завод подарил редакции газеты «Правда». Одновременно грузовики были переданы в подарок ЦК, МК, Пролетарскому райкому партии, ВСНХ, ВЦСПС, заводам «Динамо» и «Серп и молот».

Газета «Правда» 31 октября 1931 года так писала об успешном пробеге новых машин АМО-3 по маршруту Москва — Ленинград: «Результаты пробега следует считать блестящими, тем более что автомашины, за исключением электрооборудования, были целиком сделаны из советских материалов и работают на советских моторах».

Лихачев мог подвести черту под хроникой своей борьбы. Он одержал первую большую победу. В знак призна-

ния этой победы Московскому автомобильному заводу, как и многим другим заводам, выстроенным в то время, было присвоено имя Сталина.

3

К апрелю 1932 года автомобильный завод имени Сталина выпускал 55 машин АМО-3 в день, в одну смену.

Выявились неполадки в балансировке коленчатого вала двигателя. Станки для динамической балансировки типа «Толедо» были новые, только что прибывшие из-за океана. Никто досконально не знал, как с ними управляться.

Ездили за помощью на авиационные заводы, на Сталинградский тракторный, и все бесполезно.

В конце концов наладить балансировку коленчатых валов взялся начальник механосборочного Фома Семенович Демьянюк. Он снял пиджак, засучил рукава «ковбойки» и встал за станок. Так он провел на заводе несколько суток, проверяя расчеты, составляя таблицы, вычерчивая кривые и снова подходя к станку.

Комсомольцы с любопытством наблюдали за единоборством своего упрямого начальника с новой американской техникой. Задача оказалась не из легких. Только на третью ночь Демьянюк одержал победу. Комсомольцы качали его, подхватив по дороге из цеха в красный уголок. И конечно, был митинг.

— Когда я смотрел, как работал Демьянюк, — сказал на этом митинге Лихачев, — мне все вспомнилось. Во-первых, как мы проектировали завод, глядя в рот американцам. Во-вторых, как они нам давали советы.. Сквозь зубы... Каждый совет надо было выдирать. Вот почему американцы говорили: работать, а мы — бороться, драться, воевать за новую технику. А теперь я увидел, как он работает, и подумал: вот наш молодой советский инженер, окончивший МВТУ, нашу советскую высшую школу, а работает лучше американцев. И мне стало ясно, что наш завод — это и есть тот самый завод, на котором наконец воздухом социализма можно дышать.

Работа завода, как в зеркале, отражалась теперь в движении конвейера. Бывало, что конвейер останавливался, тогда на контрольном щите мгновенно вспыхивала красная лампочка, обозначающая условно номер цеха или участка, по вине которого это произошло. Такие лампочки вспыхивали у начальника цеха, у диспетчера, у начальника производства. Все сбегались в ту же минуту к месту

происшествия. Кто-то отставал, но справлялся, кому-то нужно было помочь.

Коллектив всегда находил решение. Положение выправлялось, и лампочка гасла. А конвейер продолжал свое неустанное движение.

«Не останавливаться» — эти слова обязывали каждого. Все понимали, что останавливаться нельзя. Страна не может ждать автомобилей, конвейер не может ждать деталей. Нельзя останавливать ни на минуту.

— Не мы делаем завод, а завод делает нас, — говорил Лихачев, — настолько организующая сила потока заметна во всей заводской обстановке. Я и сам этого не ожидал.

Лихачеву свойственны были патетические фразы. Они у него были искренни и уместны. Во всяком случае, он никогда не говорил торжественно о пустяках, так же как формально, казенно, равнодушно о вещах важных.

Он любил повторять: «завод — это держава». Не всегда можно было понять, что он вкладывает в это старомодное определение. Может быть, просто он не находил другого слова для краткого обозначения отношений между людьми на нашем новом, советском предприятии. В капиталистических странах отношения между людьми на предприятии — «проблема века». В буржуазных учебниках «организации и управления» есть даже раздел, именуемый «Доктрина человеческих отношений».

Но какие уж там «человеческие отношения» между трудом и капиталом.

На наших заводах, где, как это говорил Лихачев, «воздухом социализма можно дышать», конечно, были иные отношения и конфликты тоже иные.

На заводе были люди, одержимые старыми представлениями. Они усвоили когда-то, что массово-поточное производство — американская буржуазная «потогонная» система, внедрение которой в социалистическую промышленность всего лишь отступление от марксизма.

Были и такие, которые готовы были просто копировать эти американские методы — не оглядываться на отстающего, делать свою операцию, а там хоть трава не расти.

Были и совсем новые люди и новые отношения, не предусмотренные какой-либо «доктриной».

Это были преимущественно те люди, которые признавали авторитет коммуниста Лихачева с его словечками, лишенными гладкости и дипломатической обходительно-

сти, с его призывами «драться» за новую технику. Большинство хотело драться, но не у каждого это получалось.

А вот у Демьянюка получилось.

С того времени Лихачев ставил его в пример всем и каждому, выдвигал его кандидатуру для решения любой технически сложной задачи. Фома Семенович был награжден вместе со старыми, опытными инженерами — героями первой реконструкции — орденом Ленина. И Лихачев стал часто приходить в механосборочный цех посоветоваться с Фомой Семеновичем.

4

Однажды, когда Лихачев шел вот так в механосборочном вдоль главного конвейера, его внимание привлек совсем юный взъерошенный паренек, который крепил двигатель к раме автомашины.

Это была довольно трудная, требующая физической силы и навыка операция. Молодой рабочий пришел, очевидно, совсем недавно из ФЗУ и отставал от других.

Те, кто выполнял последующую операцию, хотели ему помочь, но он сердился и тряс круглой головой.

— Не надо. Я сам.

— Что это значит «я сам», — остановился возле него Лихачев. — Ты можешь задержать конвейер.

— Пока еще не задержал, — возразил паренек, вытирая лицо рукавом спецовки и улыбаясь, узнав Лихачева. — Я тоже самолюбие имею. Я добьюсь. У меня всего одно движение тут не отработано.

— Погоди, — сказал Лихачев, удерживая его руку.— Зачем ты вот так делаешь? — Он повторил то же самое движение, какое делал молодой рабочий.

Должно быть, именно это движение юноша и считал неотработанным.

— Надо же придержать, — возразил он.

— Но это неудобно. Постой...

— Нельзя, Иван Алексеевич, остановим конвейер!

— Постой, я тебе говорю. Пока я директор!..

Конвейер замедлил ход и остановился. Все сбежались в ту же минуту.

Подошел кто-то и из рабочих первой смены.

— Вот, возьми. — И он протянул растерянному юноше какую-то пластинку с крючком.

— Посмотри... Поставь эту штуку здесь, и тебе не надо будет придерживать. Вот смотри.

И он показал, как поставить приспособление.

— Да. В самом деле... Какое простое решение, — сказал Лихачев взволнованно.

— Я этим давно пользуюсь, Иван Алексеевич, — пояснил рабочий. — Сегодня нарочно остался после смены. Хотел посмотреть, что он тут делает. Навыка-то еще нет. — И добавил укоризненно: — Вот и остановил конвейер!

Пожав руку Лихачеву, он запросто подмигнул, что, очевидно, означало: «Мы вас не подведем». Ему и «спасибо» сказать не успели. Он ушел.

Заскрипела и двинулась цепь конвейера. Лампочка, горевшая тревожным красным светом, погасла. Лихачев вспомнил, как Форд говорил ему: «Для того чтобы работать рядом, нет надобности любить друг друга».

В самом деле... Лихачев был в Детройте, когда Форд приступил к переходу на новую марку. Это сопровождалось закрытием завода и увольнением нескольких тысяч рабочих. Очевидно, в системе, выработанной Фордом, все менялось и совершенствовалось, не менялся только этот принцип: «нет надобности любить друг друга». Стон стоял по всей фордовской империи. Убытки, которые были неизбежны, Форд после окончания работ покрывал очень легко. Он убыстрял ход конвейера... и только. Но как это сказывалось на судьбах людей, как это согласовывалось с «доктриной человеческих отношений», никого не интересовало. Старики не выдерживали скорости движения конвейера и не могли вернуться к прежней работе; тогда он увольнял стариков и нанимал молодых. Словом, решая проблему перехода на новую марку, Форд мог без колебаний уволить рабочих и остановить завод. Лихачев не мог. Это рвало бы связи людей друг с другом, привязанности, дружбу — все то, что было сейчас наглядно продемонстрировано ему здесь, возле железной ленты главного конвейера.

Глава двадцать девятая

1

Но вскоре Лихачев столкнулся с этой проблемой вплотную. После решений XV съезда партии не только авто-

мобили и тракторы, но станки и двигатели, вагоны, часы, радиоприемники, электрооборудование и многое другое ставили на конвейер.

Однако очень скоро выяснилось, что поточное производство наряду с очевидными преимуществами создает большие трудности при различных конструктивных изменениях или при смене модели вообще. В 1933 году Главк ВАТО предложил придать большую мощность мотору машины АМО-3 и соответственно изменить коробку скоростей.

Лихачев поехал в Автотракторное управление доказывать, что рано что-либо менять, что все эти изменения неизбежно выведут завод из строя на восемь-десять месяцев. Придется остановить конвейер, сломать ритм. Это принесет большие убытки. А что скажет Госплан? Можно ли приостановить выпуск машин, которые заранее расписаны по важнейшим стройкам?

Правда, было известно, что фирма «Дженерал Моторс» прибегала к иному методу реконструкции. Она строила невдалеке от Детройта подсобный завод и набирала новых рабочих.

На подсобном заводе осваивалось новое оборудование, налаживался выпуск новой машины. А когда все было, что называется, «на мази», старый завод неожиданно закрывался, и рабочие также оказывались выброшенными на улицу. Азбука капитализма... Ничего не поделаешь...

В течение двух месяцев оборудование нового, подсобного завода переносили в опустевшие старые цехи, устанавливали линии, отрабатывали технологию. Затем и подсобный завод также закрывался, а фирма объявляла общий набор рабочей силы.

Главный инженер Лялин предложил принять этот вариант. Но главк решил завод не останавливать, зато снизить программу, чтобы дать время на освоение. Таков был расчет видных инженеров главка.

Казалось бы, снижение программы должно было облегчить задачу. Но, как это ни странно, именно снижение программы поставило в тупик начальника механосборочного цеха Фому Семеновича Демьянюка.

Снижение программы потребовало соответственной урезки фонда заработной платы, а снижать заработную плату рабочих не позволял Кодекс законов о труде.

В поисках выхода из положения Фома Семенович пе-

рессорился буквально со всеми экономистами и юристами и с главным инженером завода.

Наконец было подсчитано, что при известном заделе моторов и коробок скоростей механосборочный сумеет справиться с перестановкой оборудования и с освоением новых агрегатов без остановки главного конвейера.

Необыкновенно?!. Работники главка не поверили.

Лихачев тоже не поверил. В свойственной ему образной форме он сразу же обрушился на Демьянюка.

— Да это акробатика какая-то! — воскликнул он. — Я пока не циркач и слушать твои глупости не желаю. Что это значит — нам невыгодно? В толк не возьму. Терпеть не могу этого подхода к делу. Выгодно, невыгодно. Мы не мелкие лавочники какие-то...

Все же, немного поостыв, он внимательно выслушал все соображения Фомы Семеновича.

— Мы иначе поступить не можем, Иван Алексеевич! — твердо и со страстью говорил Демьянюк. — Снижение программы нам не только не помогает, а ставит нас в тяжелое положение. Если же остановить совсем конвейер, то заранее можно сказать — будет скандал. Пожалуйста, Иван Алексеевич, посмотрите, что у нас получится.

И Фома Семенович представил свои расчеты. Директор и начальник цеха просидели несколько вечеров подряд за подсчетом потерь. В конце концов Лихачев согласился попробовать перейти на новую марку, не останавливая конвейера и не снижая программы.

Это и было рождением нового принципа, новой системы.

Когда из главка вновь позвонили на завод и спросили, когда Лихачев собирается приступить к освоению новой конструкции, Лихачев со свойственной ему смешинкой победителя сказал:

— Уже освоили, перешли на новую марку!

2

Для всего советского народа 1933 год был первым годом второй пятилетки. Для автозаводцев и Лихачева он был еще и годом освоения проектной мощности завода. После первой реконструкции коллектив завода перевыполнил годовой план выпуска АМО-3 и вплотную подошел к отметке 95 процентов проектной мощности. Лихачев неустанно говорил, что основной задачей коллектива в

эти дни является полное, стопроцентное освоение проектной мощности, снижение себестоимости и повышение качества машины АМО-3.

В июле 1933 года начался автопробег машин АМО-3 по сложному маршруту: Москва — Горький — Ташкент — Каракумы — Хива — Красноводск — Баку — Тбилиси — Владикавказ — Ростов-на-Дону — Харьков — Москва.

Материалы пробега были изучены на заводе и использованы при проектировании ЗИС-5.

Первые, опытные машины ЗИС-5 были собраны 26 июля 1933 года. В отличие от АМО-3 эти машины имели большую грузоподъемность, более совершенную конструкцию коробки передач, карданного вала, тормозов, большую мощность двигателя и больший объем радиатора.

Их тоже отправили в автопробег по маршруту Москва — Гомель — Чернигов — Киев — Новочеркасск — Днепропетровск — Харьков — Курск — Орел — Тула — Москва. Командиром и председателем технической комиссии пробега был назначен главный инженер завода Владимир Николаевич Лялин.

По требованию Лихачева в этом автопробеге впервые в качестве водителей участвовали женщины.

* * *

В заводском архиве сохранились стенограммы выступлений Лихачева на техническом совещании завода от 19 октября; партийно-хозяйственном активе завода — 31 октября; общезаводской конференции — 13 декабря и расширенном пленуме парткома завода — 20 декабря 1933 года.

Вот несколько выдержек из этих стенограмм.

Техническое совещание завода от 19 октября 1933 года.

Лихачев: «Товарищи! На сегодня у нас будет такой порядок: поменьше беллетристики о том, как катались, а побольше конкретных замечаний и технически грамотных выводов о том, как наши машины пережили высокую жару и пески Каракумов, а также бездорожье Днепропетровска... Надо, чтобы Фома Семенович по разобранным машинам сам нутром прочувствовал качество этих машин...»

Партийно-хозяйственный актив завода 31 октября 1933 года:

«...Итак, товарищи, можно сказать, что у нас только три цеха хорошо подготовились, которые дрались по-большевистски за подготовку новой машины. Этого не было сделано целым рядом других цехов. Они просто почивали на лаврах да ждали, пока им головомойку зададут.

...Самое тяжелое положение по механосборочному отделу. Фоме Семеновичу нужно было бы нажать, драку открыть, войну открыть... Хлеб в рот сам не лезет... а то тебя будем колотить и во всех газетах пропишем...

...То, что сделал, мы учтем, но по тем деталям, которые ты не выдирал, за которые сам не дрался, извини, пожалуйста.

...И в заключение — во-первых, разрешите вас поздравить с тем, что мы 35 тысяч машин выпустили. *(Аплодисменты.)* Во-вторых, надо сказать, некоторые товарищи несерьезно отнеслись к безостановочному переходу на трехтонку и трехоску...

...Собрали актив, пригласили начальников цехов, секретарей парторганизаций, а Чернушевич не пришел. Кобалевский не пришел, Демьянюк сбежал, Строканов не пришел. Куда это годится? Сразу видно, что тот, кто сбежал с собрания, недооценивает важности подготовки к такому же безостановочному переходу на новую машину. Партийная организация пригласила сюда беспартийных, чтобы поговорить и посоветоваться, как лучше мобилизовать все силы...»

Забегая вперед, можно сказать, что на XVII партсъезде, проходившем в январе — феврале 1934 года, Лихачев говорил о завершении перехода с АМО-3 на ЗИС-5 как об одержанной победе:

«Наш завод сумел наладить выпуск трехтонных грузовиков, которые вам здесь демонстрировали и которые на сегодняшний день являются большим подспорьем товарищу Ворошилову».

Глава тридцатая

Первая пятилетка была уже выполнена. Она была выполнена в четыре года, точнее, в четыре года и три месяца, и такие гиганты, как «Уралмаш», Магнитка, Ста-

линградский тракторный и Харьковский тракторный уже вступили или вступали в строй.

Закладывались фундаменты новых строек. И хотя огромные заводы автотракторной промышленности работали теперь бесперебойно, было совершенно очевидно, что автомобилей не хватает. Стране нужны были не только «полуторки» Горьковского завода и «двухтонки» ЗИСа — грузоподъемность их была слишком мала, — страна требовала трехтонных и пятитонных грузовиков, пожарных машин, машин специального назначения, способных пройти по любому бездорожью, автобусов и легковых малолитражных автомобилей.

Создавалось крайне противоречивое положение.

Появление автомобиля вызвало бурный рост качественной металлургии, резиновой промышленности, заводов, выпускающих лакокраски, электрооборудование, специальное стекло. И одновременно развитие этих предприятий, необходимых автомобильной промышленности, буквально упиралось в отсутствие транспорта.

«Дайте автомобили!.. Больше автомобилей!..» — такие требования поступали со всех сторон..

Серго Орджоникидзе был назначен в это время наркомом тяжелой промышленности, и с тех пор он постоянно держал руку на пульсе советского автостроения.

Его плотную фигуру в длинной серой кавалерийской шинели зимой и в чесучовом кителе летом привыкли видеть то в песчаных карьерах Коломенского, где строился рабочий городок, то на лесах инструментального цеха. Он знал не только всех директоров, инженеров, но и мастеров Магнитки и «Уралмаша», Московского автомобильного и Путиловского, Сормовского и Коломенского заводов. Словом, знал тысячи людей и называл их не только по фамилии, но и по имени-отчеству.

Когда Лихачев рассказывал Серго, каким образом заводу удалось осуществить переход с АМО-3 на ЗИС-5, не останавливая производства, и как он даже не ожидал того взаимопонимания, которое возникло в коллективе завода вокруг лозунга «Не останавливаться», Серго перебил его.

— Чего же тут удивительного? Между большевиками любой вопрос решался всегда с необыкновенной легкостью.

Конечно, Серго был прав. Когда все силы души, мысли и чувства принадлежат одному делу, нужно ли удивляться безоговорочному взаимопониманию и единству взглядов.

Система безостановочного перехода была, безусловно, новой, высшей ступенью организации массово-поточного производства, тем искомым способом, который отличал социалистический поток от капиталистического конвейера.

Так думал Лихачев, но Серго тотчас остановил этот самодовольный разбег директорских мыслей.

— Надо помнить, друг мой, что вы провели всего лишь генеральную репетицию. Конечно, не всю жизнь вам сидеть на ЗИС-5. Вам предстоит не один раз переходить с одной хорошей машины на другую — лучшую, более современную, более отвечающую новым условиям нашей жизни.

Трудно сказать, почему Серго не сказал тогда, что в ближайшее время СНК должен был рассматривать вопрос о второй реконструкции завода.

— А что у вас сейчас делает Фома Семенович? — спросил он. — Почивает на лаврах?

Так было всегда. Для Серго за каждым человеком стояла какая-нибудь проблема, узел связей, цепь новых задач. А в каждой цепи было свое звено, за которое следовало уцепиться, чтобы вытянуть, верней, помочь человеку вытянуть всю цепь.

На этот раз перед Фомой Семеновичем Демьянюком стояла важнейшая задача — безостановочный переход на новую модель, целая система новых практических мероприятий, которая была уже в действии. Первое время, что греха таить, вся эта система довольно часто давала перебои, и даже конвейер останавливался, но Лихачев и Демьянюк верили в нее.

Лихачев рассказал Серго об этом.

— Пожалуй, вам надо привлечь научных работников. Закрепить методы, — сказал Серго. — Это нужно и для других заводов. Во всяком случае, понадобится.

Проблема единения науки и производства не была еще решена в те годы. Между человеком науки и инженером-практиком все еще лежала если не пропасть, то, во всяком случае, основательная преграда, хотя процесс во всем мире требовал, чтобы ученые и практики объединили свои усилия. И Серго приветствовал приезд на завод работников Академии наук. Демьянюк стал накапливать материалы для специальной научной работы, читал лекции, писал статьи об опыте массово-поточного производства на заводе АМО.

— Что такое инженер? В чем его гордость? — спросил однажды Серго у Лихачева.

И пока Лихачев вдумывался в смысл этого вопроса, Серго отвечал себе:

— Инженер — это творец, вооруженный наукой, который овладевает силами природы, подчиняет их своему разуму, своей воле, ставит на службу своему народу.

Серго постоянно возвращался к этому вопросу, так как он считал необходимым четко определить прикладное направление науки, сделать законом выработку научной методики при решении практических задач сегодняшнего дня.

Глава тридцать первая

1

Осенью 1933 года директор завода Лихачев и секретарь парткома Тарасов были вызваны в Наркомтяжпром.

— Не сможет ли ваш завод, дорогие товарищи, выпускать легковую автомашину? — спросил Серго Орджоникидзе.

— Конечно, сможет, — сказал Лихачев не раздумывая.

Поднялся и Тарасов.

— Люди жаждут нового дела, товарищ Серго, — сказал он. — О них следует подумать в первую очередь.

В самом деле, за эти годы люди выросли, накопили технический и организационный опыт, им необходимо было проявить себя, попробовать в настоящем деле. Секретарь парткома хорошо понимал это.

Степан Никонович Тарасов был избран на пост секретаря парткома Московского автомобильного завода в 1932 году. Он сменил на этом посту Леонида Немцова, избранного председателем Московского горкома профсоюзов. С тех пор они работали с Лихачевым, что называется, «душа в душу», при полном взаимопонимании, которое радовало их обоих.

Если Лихачев работал с 14 лет в Питере на Путиловском заводе, то Степан Никонович Тарасов работал с 14 лет на Брянском заводе. Начал он с того, что «грел» заклепки, был молотобойцем, потом выучился, как это

принято говорить, «на токаря». В партию вступил в 1916 году. Был в Красной гвардии. Окончил двухгодичные курсы марксизма при ЦК ВКП(б).

Лихачев с первых же дней понял, что может опираться на Тарасова во всех случаях и без длинных объяснений на жгучую тему единоначалия.

Вот и на этот раз, едва Лихачев со свойственным ему темпераментом откликнулся на предложение Серго, Тарасов громко, с широкой, располагающей к себе улыбкой заявил, что коллектив завода АМО, конечно, безоговорочно согласится выпускать легковую машину.

Сергей Миронович Киров, который сидел в кресле у стола Серго, поднял на него глаза и рассмеялся.

— А то как же!.. Тяп-ляп — и готов корабль, — сказал он.

— Почему же «тяп-ляп»? — спросил сердито Тарасов.

— Разве мы не знаем? — сказал Киров. — Вы привыкли свои грузовики собирать так, что в них шестерни разговаривают. А легковая машина — это вам не крашеное корыто какое-нибудь. Тут нужна совсем другая культура.

Это прозвучало вызовом. Всем было известно, что Путиловский завод выпустил «на пробу» десять легковых автомашин и пригнал их в Москву. Инициатива принадлежала, таким образом, не москвичам, а ленинградцам. Признание этого факта было не слишком приятно Лихачеву и Тарасову, но они пожимали плечами: путиловцы вряд ли могли показать высокую культуру производства — Путиловский завод выпускал тракторы.

В большом кабинете за длинным столом, поставленным перпендикулярно к столу самого Серго, сидело не менее пятидесяти человек — цвет предприятий советского машиностроения.

Все ждали, чем кончится разговор с автозаводцами.

— Если нам это будет поручено, мы сделаем не хуже путиловцев, — сдвинул брови Лихачев.

Он был обижен неверием Кирова в силы автозаводцев и не смотрел в его сторону.

— Я вовсе не думаю, товарищ Лихачев, что вы сделаете хуже, — возразил Серго, — вовсе нет... Но, может быть, легче и проще будет построить новый завод вне Москвы. Вы знаете, товарищи, я не сторонник строитель-

ства гигантов в Москве. Ты, Лихачев, хорошенько продумай все это, подсчитай, посоветуйся с людьми, чтобы войти в правительство с обоснованными предложениями.

И, опустившись в кресло, он стал быстро писать что-то на большом листе бумаги.

Карандаш скрипел и крошился под нажимом его тонкой смуглой руки. Все следили за ее движением.

— Товарищ Лихачев! А что, если перестроить ваш завод и выпускать не двадцать, а семьдесят тысяч грузовиков? — сказал Серго. — Учти, пожалуйста, что мы не с кондачка предлагаем, а много раз считали, пересчитывали, обдумывали и только теперь решили вас спросить.

— Почему нет?.. Сможем! — снова коротко ответил Лихачев.

— И это не все. Будете выпускать еще тысяч десять легковых!

— Возьмемся, товарищ Серго, — сказали одновременно Лихачев и Тарасов. И так это бодро и слитно было сказано, что все рассмеялись.

— Здорово это у вас получается, — сказал Серго. — Полное единство взглядов. А если не останавливая конвейер и не снижая темпов? — добавил он.

Лихачев и Тарасов не отступили.

— Сделаем! — сказали они.

Таким образом, Московский автозавод, который только что провел свою первую реконструкцию и не успел еще, что называется, снять леса, стоял теперь перед необходимостью нового строительства, новой реконструкции, да еще не останавливая конвейера и не снижая темпов.

Это обещало уже знакомые трудности, бессонные ночи пускового периода, напряжение всех сил и средств. Однако Лихачев и Тарасов с готовностью сказали «сделаем», ясно представляя себе такую же страстную готовность заводских коммунистов, молодежи, инженеров, техников, рабочих-ударников.

2

Назавтра после заседания в Наркомтяжпроме Степан Никонович Тарасов пришел в кабинет к Лихачеву и молча положил перед ним письмо, сложенное тре-

угольником. Лихачев расправил ладонью затейливо сложенный листок, и его твердое, правильное лицо с блестящими глазами и небольшими черными, аккуратно подстриженными усиками расплылось в улыбке.

«Дорогие товарищи автозаводцы, герои вы наши и победители на трудовом фронте! — писали колхозники Орловской области. — Посылаем вам масла и баранинки и еще пошлем, только дайте нам за это парочку машин».

— Вот мужички... просто решают дело, — прочитал он вслух и рассмеялся. — Мы — вам, вы — нам. Да еще... парочку... Откуда это неслыханное послание?

— Ходоки! — сказал Тарасов. — Они нас, оказывается, тут вчера целый день ждали с этим маслом и бараниной.

— А ты им сказал, что весь наш выпуск вперед на год распределяется? Три года назад надо было покупать, когда никто не покупал. Помнишь, говорили, зачем четыре тысячи, когда и восемьсот штук не знаем, кому продать.

Вместо ответа Тарасов засмеялся.

— А где же все это ихнее богатство? — спросил Лихачев.

— В столовую отправил.

— А сами они куда девались?

— Пошли на прием к Михаилу Ивановичу. Его хотят просить. Иван Алексеевич, — сказал Тарасов, — говорят, что даже Форду не удавалось до сих пор переходить на новую марку без остановки конвейера.

— Вот как... Даже Форду, — передразнил Лихачев. — Между прочим, Форд такой задачи перед собой и не ставил. Зачем это ему?

— Вообще-то говоря, удобнее остановить конвейер, — сказал Тарасов наивно. — Надо освоить новые станки, конвейеры, разработать приспособления, сломать старый график, создать новый. Удобнее остановить...

— Смотря кому, — ответил Лихачев усмехаясь. — Демьянюку, как ты знаешь, показалось неудобно. Я с ним согласен.

— Я понимаю, что технически все это очень сложно, — сказал Тарасов уклончиво.

— Технически!.. Не только технически, а и всячески, — согласился Лихачев. — Да сейчас и программа другая. Очень сложно.

3

Все было сложно, все, что предстояло теперь коллективу завода. И оба — директор и секретарь парторганизации — хорошо понимали это.

Судя по воспоминаниям бывшего табельщика Ивана Семеновича Семенова, именно в эти дни в коридоре заводоуправления он увидел крупную фигуру секретаря парторганизации.

Старик пропустил мимо себя Тарасова и спросил его тоном заговорщика.

— Степан Никонович! Нас, говорят, вчера к Серго вызывали? Интересно узнать, как он нас, одобряет или нет?..

— Почему же не одобряет? — спросил Тарасов, прислоняя руку к уху. Он был когда-то «котельщиком-глухарем», и глухота осталась на всю жизнь. — Почему не одобряет? — повторил он.

— Я ничего не говорю, — уклонился от ответа хитрый старик. — Это люди говорят, что путиловцы вроде нам ножку подставляют.

— Ничего подобного, — поспешно возразил Тарасов, улыбаясь. — С чего бы это? Просто расширяться будем. Опять мала квартирка оказалась!

— Ах так!

— А ты что думаешь?.. Именно так...

Он сказал это весьма туманно. Но дотошный старик сразу обо всем догадался. Вот почему той же ночью почти во всех цехах говорили, что завод стоит накануне нового большого строительства, и это, конечно, каждого волновало и радовало, как всякая перспектива завтрашней борьбы, в которой ты будешь обязательным и счастливым участником.

Глава тридцать вторая

1

Однажды вечером, под конец первой смены, лихачевский восьмицилиндровый лимузин, вывезенный из Америки, громко взревев на повороте, подошел к заводу.

В темной глубине заводской площадки сверкали яр-

кие огни. Однообразный, слитный шум цехов достигал улицы. Над заводскими приземистыми постройками господствовал круглый купол кирпичного, по-купечески солидного здания заводоуправления. Этот архаический купол четко выделялся на вечернем сиреневом небе. Невдалеке, ломая линию горизонта, торчали одинокие верхушки сосен, остатки знаменитой Тюфелевой рощи. Там проходила теперь граница, где кончался автомобильный завод имени Сталина и начинались корпуса завода имени Дзержинского.

Теперь вся территория вплоть до Москвы-реки была отдана Московскому автозаводу. После того как Правительственная комиссия выбрала строительную площадку, где должны были после второй реконструкции разместиться новые цехи, трубы соседнего завода обрушили. Место, где они столько лет возвышались, казалось теперь привычному глазу странно голым и бесприютным.

Выхватив из весенних сумерек красную будку проходной, кусок тротуара, доску, перекинутую через канаву, желто-зеленый свет фар погас, и нарядная черная машина остановилась у подъезда.

Иван Алексеевич Лихачев легко выскочил из машины и подождал, пока выйдет его спутник — главный инженер завода Дмитрий Васильевич Голяев. В руках у Голяева был туго набитый желтый портфель и сверток чертежей. Лихачев запер машину, обойдя ее кругом, проверил ручки. Взяв у Голяева обернутый газетой сверток чертежей, он понес его, как ребенка, на сгибе руки.

— Ну как, Иван Алексеевич, со щитом или на щите? — спросил его, улыбаясь, конструктор Михайлов, столкнувшись с ним в подъезде.

— Подписали. Все утверждено... Вот... — И Лихачев торжественно поднял вверх руку со своим свертком.

Не менее десяти человек спросили его о том же, пока он поднимался по лестнице и шел по коридору заводоуправления.

Все уже знали, что Лихачев и Голяев ездили в Кремль с окончательным вариантом генерального плана реконструкции завода. Теперь каждый хотел узнать результаты.

— Подписано, товарищи, подписано, — отвечал Лихачев, спеша исчезнуть за дверьми своего кабинета.

Главного инженера под предлогом каких-то неотложных заводских дел удалось задержать в коридоре «на минуточку».

Дмитрий Васильевич Голяев, обнимая длинными руками свой драгоценный портфель, отвечал немногословно.

Он не считал себя вправе что-либо рассказывать. Кроме того, он еле держался на ногах от усталости.

Лихачев, Голяев и Тарасов не спали три ночи подряд.

— Иван Алексеевич соберет народ, — говорил Голяев. — Не сомневайтесь, он все расскажет. Он все знает, Иван Алексеевич.

2

Между тем Иван Алексеевич стоял, не снимая пальто, у своего стола. Стараясь придержать стремившийся свернуться в трубку чертеж, он нагнулся над ним, широко раскинув руки. Светлая кепка с большим козырьком лежала на диване. Газета, которой был обернут чертеж, валялась на полу. Это было настолько не в привычках всегда аккуратного директора, что главный инженер удивился. Он поднял газету и, складывая ее, молча заглянул через плечо Лихачева. На столе лежал все тот же бесконечно знакомый им обоим генеральный план реконструкции завода. Через весь чертеж шла белая полоса, определявшая место главной магистрали. Вдоль нее расположились зеленые прямоугольники и круги — места будущих цветников и скверов. По всему периметру тянулись новые цехи. Старые цехи, которые можно было узнать по мелкой штриховке, казались рядом с ними совсем маленькими, а солидное здание заводоуправления с его красным куполом выглядело небольшой будкой.

Генеральный план будущего завода уже не менее десяти раз обсуждался и исправлялся в различных правительственных и партийных инстанциях.

Было много переделок и урезок в «сметных обоснованиях». И все же Лихачев получил от Серго выговор за то, что представил «слишком шикарную» смету и пренебрег экономией государственных средств.

Сказано было сурово:

«За представление директором Автозавода т. Лихаче-

вым безобразно раздутой сметы объявляю т. Лихачеву выговор и предупреждаю его, что при повторении подобных действий, он будет отстранен от занимаемой должности директора завода...»

Из-за этих-то «сметных обоснований» руководители завода и не спали несколько последних ночей.

И вот теперь глаз главного инженера, привыкшего видеть за условными обозначениями реальные предметы, увидел из-за плеча Лихачева огромный город-завод, прорезанный прямыми улицами, полными зелени, цветущие клумбы, пятиэтажные цехи, асфальтированные тротуары, подземные коридоры и сады на крышах. Ничего нового тут не было.

Но Лихачев обернулся, взглянул на своего соратника сияющими глазами, и тогда Голяев сразу увидел еще одну новую деталь. В правом углу, наискось, красным карандашом была начертана подпись Сталина.

3

— Товарищи командиры!.. XVII съезд нашей партии особо отмечал, что основной политической задачей второй пятилетки будет преодоление пережитков капитализма в экономике и сознании людей... Нам с вами одними из первых предстоит решать эту задачу. Мы должны теперь реконструировать наш завод. Ему предстоит выпускать ежегодно семьдесят тысяч грузовиков, в том числе трехосные, и 4 тысячи автобусов, нужных не только столице, но и тем городам, которые создаются и будут созданы во второй пятилетке. Кроме того, мы будем производить десять тысяч легковых автомобилей с восьмицилиндровым мотором в 110—120 лошадиных сил. Разве это не замечательный большевистский удар по пережиткам капитализма?!

Так говорил Иван Алексеевич Лихачев на партийно-технической конференции завода... Он подчеркивал, что будет большая реконструкция не только завода, но и самого человека, реконструкция его сознания.

Генеральный план второй реконструкции, обведенный багетом, стоял у самой рампы. Большой зал Дворца культуры был полон. Глаза всех были устремлены к этому плану.

Лихачев стоял перед ним с длинной указкой в руках.

— Здесь будет новый инструментальный цех, — ска-

зал он, обводя указкой закрашенный голубым прямоугольник. — Цех будет пятиэтажным. В нем разместится тысяча единиц станочного оборудования, будет своя термическая и своя кузница.

По залу прошла волна аплодисментов, и почему-то послышался смех. Лихачев поднял брови, но, уловив слово «американцы», сразу понял, над чем могли смеяться в эту торжественную минуту.

В какую-то долю секунды перед ним прошли американские консультанты: Аэрс, Матысек, Джемонпре и респектабельный Брандт, который с первых же дней был разгадан здесь всеми, кроме самонадеянного Сорокина.

Марк Лаврентьевич давно перешел на другую работу. Против него не таили зла. На XVII съезде партии он был даже избран в члены Комиссии партийного контроля при ЦК ВКП(б), но память о его ошибочной ориентации на «третий источник», об отказе проектировать инструментальный цех и намерение кузницу «разместить в стакане» была еще жива на заводе.

— Просчитались американцы, — продолжал Лихачев, хорошо понимая, о чем думают и перешептываются в зале. — Брандт представил нам тогда не проект, а филькину грамоту. Но мы сумели разобраться в ошибках американцев и доказать им их полную несостоятельность. Откровенно говоря, я и сам не думал, что нам это удастся сделать технически грамотно. Мы не ахти какие были тогда технические композиторы.

И снова вспыхнули аплодисменты — «продолжительные аплодисменты», как это отмечено в стенограмме.

— Здесь будет штампово-механический цех, — сказал Лихачев, поднимая свою указку, когда шум улегся. — Эта часть останется, а эту сломаем. Построим прессовый корпус и установим прессы такой мощности, каких нет в Европе.

— А как литейная? — крикнул кто-то нетерпеливо.

— Скажу и о литейной. Литейная № 3 будет иметь конвейер в несколько километров. В старой литейной серого чугуна будет оставлено только ремонтное и экспериментальное литье. Литейная № 3 по механизации будет превосходить все литейные цехи Европы.

Снова раздались аплодисменты, такие дружные, будто мощный поток пробил и обрушил плотину.

В огромном зале нового, что называется, «с иголочки»,

Дворца культуры сидели те, кого называли «железной гвардией» Лихачева.

Главный инженер Голяев, главный конструктор Лялин, главный металлург Ассонов, начальник производства Виттенберг, начальники цехов Демьянюк, Горбунов, Кузнецов, Евсеев, Лоттерштейн, Чернушевич, Малков, конструкторы, бригадиры, мастера, рационализаторы, плановики — этот заводской «штабной народ», как называл их Лихачев, и, наконец, строители — Прокофьев, Шмаглит, Хайрулин, Левочкин.

Все они провели на заводе первую реконструкцию, превратившую маленький, кустарный заводик по сборке и ремонту автомобилей в огромный передовой завод. Все они выросли, возмужали, приобрели опыт, поверили в свои силы. С ними можно было наверняка идти завтра в бой.

«Вот она, переделка людей, переделка сознания», — думал Лихачев, переводя взгляд с одного знакомого лица на другое. Подобно командиру дивизии, он прикидывал, кому можно будет поручить наиболее трудоемкие, сложные и первоочередные участки.

— Товарищи командиры! — продолжал он. — Всем нам предстоит теперь, если так можно сказать, держать экзамен на новый завод. Каждый получит участок неизмеримо более ответственный. Вы должны приготовиться к этому. Нужно будет драться за сроки, за график, за более высокий класс точности.

Он еще несколько раз повторил излюбленное свое слово «драться». И от этого слова невольно пахнуло на всех горячим воздухом минувшей стройки, когда по строительной площадке завода ходил еще долговязый американский консультант Джемонпре в высоких крагах и клетчатых штанах, а за ним повсюду поспевал Лихачев — «красный директор», как его называли в советской и иностранной печати, — молодой, красивый, худощавый человек в военной гимнастерке и сапогах. Он и тогда повторял неустанно свое излюбленное «драться».

— Драться надо за наши нормы, за наши сроки, за наши расчеты, за наше золото, — говорил он.

И все это хорошо помнили.

Андрей Никитич Прокофьев, управляющий трестом «Строитель», трестом, который, ворочая миллионами, строил уже не первое предприятие в Москве, сухощавый смуглый подтянутый человек, сказал громко:

— Теперь без американцев будем строить. Драться тебе будет не с кем, Иван Алексеевич.

— Найдется с кем подраться, — быстро возразил Лихачев. — Вот, например, мы ничего не знаем, что думает Андрей Никитич о сроках. Пустим мы наш завод через восемнадцать месяцев!

Стенографистки ахнули. Восемнадцать месяцев!..

— За строителей можешь не беспокоиться, Иван Алексеевич! — крикнул Прокофьев. — Ты раньше времени не лезь в драку. Забыл, как нас парторганизация разнимала?!

— Если б с тобой, Андрюша, не дрались, ты везде настроил бы уродов, вроде трансформаторной будки! — воскликнул Лихачев с жаром. — Ведь она горбатая, как Кавказ. Выговор, по-моему, ты получил.

— Ну еще бы, — сказал Прокофьев, обращаясь к залу — он сидел в президиуме. — Ну еще бы. Но, по-моему, и ты получил выговор. И не один...

— И на XVII съезде тебе попало! — воскликнул Прокофьев.

В самом деле, на XVII съезде партии Лихачеву основательно досталось от Серго не столько за «безобразную шикарную» смету, сколько за неправильное использование рабочего времени и за «хвастовство».

Из семичасового рабочего дня, что было величайшим завоеванием революции, в действительности на заводе по хронометражу работали не свыше пяти часов. И в этом был какой-то обидный для революции смысл.

Мало этого, накануне съезда в «Дискуссионном листке» газеты «Правда» трое директоров, в том числе и Лихачев, «хвастали», как это сказал на съезде Серго, что по некоторым деталям они перекрыли нормы обработки, существующие в «Дженерал Моторс», и производят машины якобы дешевле, чем эта знаменитая американская фирма.

«Наверное, лучше было бы для товарищей Дьяконова и Лихачева эту статью не подписывать», — сказал тогда Серго.

Все уже знали это, и теперь Лихачев продолжал обиженно:

— Товарищ Серго нас пожурил, покритиковал за то, что мы используем рабочую силу неверно. Но все знают, что я на XVII съезде дал обязательство, что мы должны построить теперь завод архитектурно красиво и технически грамотно, а также нашу технологическую часть

продумаем хорошенько. Такие обязательства на партийном съезде не даются зря, Андрей Никитич!

Прокофьев попросил слова.

Можно ли было вспоминать об этой ничтожной трансформаторной будке рядом с той гигантской работой, которая теперь им предстояла. Кубатура только двух механосборочных цехов составляла 600 тысяч кубических метров против 170 тысяч, которые были построены к 1931 году. Девять новых цехов да расширение старых... Кроме того, можно было твердо сказать, что расширение завода вызовет массу дополнительных требований.

Нужно будет расширить строительство жилых кварталов, организовывать автобусные и трамвайные линии, чтобы возить людей на работу и с работы, вложить дополнительные средства в новую ТЭЦ и в учебный комбинат. Потребуется расширение железнодорожной станции, увеличение мощности электростанции и водопровода. А столовая нужна такой величины, чтоб пропускать людей без всякой очереди через этот цех питания. А школы, а больницы?..

Речь Прокофьева, отметившего новые направления стройки, содержала и огорчительные интонации.

И все это в полтора года?! А где люди? Где те тысячи строителей, бетонщиков, такелажников, арматурщиков, которых Прокофьев растил и пестовал? Всех их поглотил завод. Они уже чувствуют себя почетными и потомственными металлистами, работают в цехах, а Прокофьеву снова надо набирать и обучать кадры. Что бы там ни говорили, а главные трудности всегда ложатся именно на плечи строителей.

В самом деле... И теперь тоже, едва состоялось постановление ЦК и СНК о второй реконструкции завода, еще основные показатели не были спущены, он, Прокофьев, желая опередить время, уже заключал договоры, набирал рабочих, расчищал площадку. Этого почему-то не замечают. Замечают только горбатую трансформаторную будку.

— Ничего... Построим и без драк, — проворчал в заключение Прокофьев.

Судя по воспоминаниям Лихачева, Прокофьева, Тарасова, начальников цехов и участков, ведущих инженеров и мастеров, знатных ударников, когда они выходили из

Дворца культуры, сыпал мелкий, ленивый, должно быть, последний снежок в этом году. В воздухе заметно тянуло весной. Симоновская слобода сияла огнями. Темная и молчаливая, похожая на гигантскую мухоловку, пряталась в сторонке башня старого монастыря.

Патриархальная Симоновка, ее заснеженные нелюдимые переулки, печально плывущий в синих сумерках звон к вечерне, тусклый свет керосиновых ламп в маленьких окнах низких домиков, телеги и розвальни — все это было уже невозвратимо для России.

Глава тридцать третья

1

Вскоре после утверждения правительством плана второй реконструкции Лихачев издал приказ о формировании «цеховых бюро по расширению завода». Этим приказом начальник механосборочного Фома Семенович Демьянюк назначался начальником бюро расширения двух механосборочных цехов грузовой и легковой машин...

Лихачев вызвал Демьянюка и сказал:

— Наш новый завод должен быть хорошо выполнен, идеально и грамотно продуман. И вот мы посоветовались и решили поручить тебе составление проекта реконструкции двух механосборочных цехов — грузовых и легковых машин. Чтоб тебя не перегружать, решили освободить от текущего производства. А ты обиделся?

— Нисколько я не обиделся, — слукавил Демьянюк. — С чего бы это мне обижаться?

— Очень хорошо, — обрадовался Лихачев. — Значит, берешься за проект?

— Двух механосборочных? — удивился Демьянюк. — Вот это называется не перегружать!

— Да... И не останавливая конвейера, конечно. Это я имею в виду прежде всего. Тебе и книги в руки.

— Ну то была первая репетиция, Иван Алексеевич... А теперь хотя марка машины не меняется, зато нужно в три раза увеличить выпуск.

— Ну и что же?

— А это означает, что нужно добавить свыше половины нового оборудования, перемонтировать старое, об-

учить тысячи новых людей, сломать старые и составить новые графики.

— Главным образом тут нужно большевистское чутье вложить, душу, — сказал Лихачев.

— Душа — это дело абстрактное, — вздохнул Демьянюк. — А кому сдать дела по механосборочному?

— В общем, у меня сейчас заседание. А ты иди к Голяеву. Он тебе скажет, как мы там прикинули, и сейчас же принимайся за проект.

2

Шла весна 1935 года. Как и всякая весна, она принесла с собой пьянящий и волнующий запах талого снега, желтые пушистые цветы мимозы, зеркальные лужи на дорогах и вороний грай над Тюфелевой рощей.

На строительной площадке завода вновь с утра до позднего вечера мелькали лопаты и звенели песни. Тысячи людей со всех концов Москвы — из вузов и учреждений, преимущественно молодежь, комсомольцы, — по первому зову Московского комитета партии приходили сюда на субботники.

Строился канал Москва — Волга. Уровень воды в Москве-реке должен был вот-вот подняться, и, для того чтобы укрепить берег, обезопасить заводскую площадку, нужно было завезти, выгрузить и уложить два с половиной миллиона кубометров земли.

Когда кончалась работа в цехах, рабочие завода шагали на стройку, укладывали фундаменты, подносили кирпич и бут, просеивали гравий.

Было ли им трудно? Конечно... Однако в прошлую реконструкцию главными строительными материалами были дерево и кирпич. Теперь их заменили бетон и железо. Пришлось реконструировать железнодорожную ветку. Целые эшелоны и сотни автомашин со строительными материалами въезжали ежедневно на территорию завода. Ночами на стройке горел ослепительный электрический свет, ввинчивались в небо голубые иглы прожекторов.

Инвентарная опалубка, готовая арматура, подъемники, вибраторы — все это в десятки раз ускоряло строительство. Стал применяться сборный железобетон, приведший к революции в производстве строительных работ. Невиданно ускоряла стройку установка металлических конструкций зданий цехов. Конструкции эти подавались те-

перь на строительную площадку только для монтажа и сборки. Колонны зданий поднимали на фундамент механизмами. Пока между колоннами закреплялись поперечные конструкции, внизу уже возводили стены. Это тоже походило на поточную систему производства, было ново и удивляло всех.

Лихачева можно было видеть на строительстве каждое утро.

У него было теперь два кабинета: один — рядом с главным инженером завода Голяевым, другой — рядом с главным инженером Управления реконструкции — УРЗИС — Лялиным.

Даже в это напряженное время он продолжал учиться на факультете особого назначения, или ФОНе, как его называли.

Профессора приходили в старый кабинет Лихачева рано утром, едва ли не на рассвете. Лихачев уже ждал их, и не было случая, чтоб он опоздал или не выполнил домашнего задания.

3

Как и во время первой реконструкции, Серго Орджоникидзе часто приезжал на завод. Он знал, что разговоры о нереальности сроков велись под шумок на стройке. Восемнадцать месяцев были даны «на все, про все...». Слыханное ли дело?!

Однажды по требованию Серго «внести ясность» в кабинете Андрея Никитича Прокофьева до работы, в 6 часов утра было созвано совещание-летучка с участием партийных организаций. Судя по протокольной записи, вот что говорил на этом совещании секретарь МК:

— Здесь сидят начальники участков и прорабы. Это люди серьезные и честные. Они должны сейчас прямо сказать, верят ли они сами в возможность выполнения своего графика или нет?

Строители молча переглядывались.

— Можете сказать: вот вам хомут и дуга, а я вам больше не слуга, — вставил Лихачев.

Но все молчали.

— Нет, товарищи, не беспокойтесь, — продолжал секретарь МК, — никаких выговоров не будет. Просто тот, кто сейчас скажет: «Не смогу», перейдет на другую работу с меньшей ответственностью, вот и все.

— Сделаем, — сказал кто-то из задних рядов не очень решительно.

— Помните, если сегодня сказано: «Смогу», а потом будете говорить: «Ошибка вышла», снимем как обманщика с треском, — сказал Лихачев категорически.

— Сделать можно, — отозвался строитель ТЭЦ Сидорович, — ТЭЦ будет пущена в срок. Я за это взялся и не отступлю.

Лихачев встал.

— Нужно рабочих — рабочих дадим. Нужен материал — материал дадим. Что нужно, подавайте теперь же заявки. Разве вам отказывали? Сколько раз Серго с другой стройки снимал кирпич, а нам давал.

— Что нужно, товарищи, говорите? — призвал Прокофьев.

И строители заговорили.

По общему мнению, снабженцы работали плохо. Строители должны были сами подталкивать снабженческие организации, добывать кирпич, цемент, гравий, песок, бут. Был случай, когда строители послали рогожное знамя бетонному заводу и чуть не избили десятника за то, что он не давал раствора. Об этом случае говорили все.

Сказал по этому поводу и Лихачев:

— Методы нужно менять, товарищи, а рогожное знамя и драка с десятником — это вздорная чепуха. Когда-то, лет пять назад, в Германии гордились, что трехэтажный дом построили за восемь месяцев. А в Америке тогда же построили дом в сорок два этажа за полгода. В чем дело? Да в том, что методы были разные. Немцы по-прежнему из кирпича выкладывали. Ну а американцы организовывали на специальном заводе массовое производство деталей здания, на строительной площадке только собирали узлы и детали. Забыть пора об этой рогоже.

С Лихачевым согласились все. Прокофьев поддержал Лихачева, говоря, что сейчас чрезвычайным и особенным является место организатора, бригадира на строительстве. Организатор должен уметь предвидеть, потому что если не умеешь предвидеть, значит, не умеешь и руководить.

В заключение Лихачев сказал так:

— Товарищи строители! Мне кажется, что есть люди трех категорий. Один говорит — сделаю, а сам не сделает. Этих гнать надо или уж основательно переучивать. Другой говорит — «не сделаю», а сделает. Таких тоже

надо переучивать, потому что коллектив кое-что видит, когда тебе поручает, учитывает, что ты можешь сделать, и нечего тебе сразу отказываться. И, наконец, третий сразу скажет — не сделаю, и к этому можешь прислушаться. Если он твердо говорит — не сделаю, значит, и в самом деле не сделает, да, пожалуй, и сделать невозможно. Впрочем, как известно, нет таких крепостей... Но, чтобы поверить, согласиться, для этого нужно знать товарищей, с которыми идешь в бой. Каждый начальник участка, каждый бригадир должен знать, с кем идет в бой, иначе он окажется не командиром, не организатором, а мокрой курицей.

Уже назавтра начальники участков говорили прорабам:

— Не сделаешь?.. Тогда ты мне это точно сегодня скажи, чтоб никаких недоразумений завтра не было.

— Как это «не сделаю»? Я этого вовсе не говорил.

И действительно, теперь уже никто не говорил «не сделаю» или «не смогу», никто не хотел расписываться в собственной беспомощности, боясь оказаться не командиром, не организатором, а мокрой курицей.

Глава тридцать четвертая

1

9 декабря 1935 года в семь часов вечера загорелась кузница. Электрокарщик, проезжая мимо, неосторожно задел вентиль нефтепровода и сорвал его. Нефть радугой брызнула вверх и вспыхнула. В какие-нибудь пять минут крыша кузницы была объята пламенем. В заводоуправлении никого не было. Большинство коммунистов ушло на партактив. Машина Лихачева стояла у подъезда. Заместитель Лихачева «по общим вопросам» Фатеев принес папку с почтой. Лихачев, торопясь, разбирал ее, подписывал бумаги. Раздался телефонный звонок. Фатеев взял трубку, и лицо его вытянулось. Он с тревогой протянул трубку Лихачеву.

...Когда, отталкивая встречных и на ходу натягивая пальто, Лихачев бежал к кузнице, во дворе было уже светло как днем. Черно-багровая туча стелилась над заводом. Крупные медные искры летели в сторону механо-

сборочного. Но кто-то уже лез на крышу цеха с мокрым брезентом. «Не растерялись», — подумал Лихачев с чувством благодарности и любви к тем, чьи силуэты были видны на крыше. Они были будто вырезаны из черной бумаги и наклеены на красный картон.

— Товарищи... дорогие. Не растерялись!

Пожарные машины, тревожно гудя, влетали в ворота завода. Пожарники на ходу соскакивали с подножек, вытягивали длинные рукава шлангов, сновали взад и вперед по задымленным железным лестницам. А у проходных неукротимо бил человеческий прибой — к заводу бежали люди.

Мороз стоял такой, что вода, казалось, должна была замерзать на лету. Однако Лихачев не замечал холода.

— Колонны отстаивайте! Колонны! — кричал Лихачев. — Колонны штопором получатся. Давайте воду на колонны!

Лихачева не было видно в дыму, но голос его был всем слышен. И все понимали: если колонны уцелеют, крыша не обрушится, и восстанавливать кузницу будет значительно легче. Лихачев предвидел это.

— Отстаивайте заделы!

И все понимали, если удастся отстоять заделы, конвейер не остановится.

В такие минуты люди точно за руки берутся, и создается цепь, по которой, как ток высокого напряжения, проходит одна и та же мысль: «Что будет с нашим заводом?!»

Программа была, очевидно, сорвана. И уж конечно, нечего было говорить о пяти сотнях машин сверх плана, обещанных правительству. Лихачев хорошо понимал, что это значит для всей страны. Где-то не придут обещанные к севу машины, это начисто выбьет кого-то из графика, снизит урожай, задержит чью-то стройку.

И пока он кричал: «Отстаивайте то, отстаивайте это!» — перед ним в рыжем дыму мысленно возникало огорченное лицо Серго Орджоникидзе. Если вот так, случайно, можно сорвать вентиль, значит, сидят на заводе растрепы, которые не предусмотрели, не проследили, не сумели предвидеть.

Но именно Серго, конечно, все поймет и с болью скажет: «Автозавод нас подвел, не выполнил программы, но знаете, товарищи, ничего не поделаешь, у них кузница сгорела».

Так оно и было в действительности.

К утру в приемной Лихачева собрались начальники цехов. Было уже очевидно, что распространение пожара удалось предотвратить, но еще нельзя было знать, насколько пострадало оборудование.

Помощники директора, черные от насевшей на них копоти, принимали донесения и вызывали людей, обзванивали квартиры, говоря всего два слова: «Моментально приезжайте!»

2

На рассвете приехал Серго Орджоникидзе, сел рядом с Лихачевым так же молча, как и все другие. Было так тихо, будто в соседней комнате лежал покойник.

— Придется, очевидно, остановить конвейер? — спросил наконец Серго.

— Останавливаться не собирались, — сказал Иосиф Иванович Виттенберг — начальник производства. — У нас это не принято, — добавил он с усмешкой.

— Но поковок-то у вас нет? — сказал Серго.

— Зато у нас есть закон, — возразил начальник кузницы Харитон Лоттерштейн не без иронии. До сих пор он мрачно молчал, глядя в одну точку.

— Закон?! — воскликнул Серго удивленно. — Какой еще закон?

— Не останавливаться!.. — сказал Лихачев. — Есть и заделы, товарищ нарком, — поторопился он добавить. — Я уже дал задание подсчитать, чем мы располагаем.

Незадолго до пожара в начале сентября стало известно имя донецкого забойщика Алексея Стаханова. Вскоре кузнец Горьковского автозавода Бусыгин поставил свой рекорд. И тогда кузнецы Московского автозавода: Бобков, Макаркин, Лапин, Хромилин, Кораблин — вызвали Бусыгина на соревнование. Так образовались резервы.

Лихачев невольно улыбнулся. Это он сам говорил однажды своему коллективу о законах завода и теперь не мог ожидать иного ответа от своей гвардии. Закон не закон, к этому и относилась ироническая улыбка Лоттерштейна, но у каждого начальника цеха были свои резервы, заделы и неучтенные возможности.

Однако Серго все это не понравилось, и он выслушал объяснения без тени улыбки.

— Значит, весь этот ваш хаос и неорганизованность хотите выдать за какой-то закон завода? — сказал он.

— В чем это выражается? — перебил его Лихачев.

— А в том, что нужна такая организация дела, когда пожары невозможны, а вы этому какие-то химеры противопоставляете.

Но, говоря так, Серго противоречил сам себе. Сколько раз он, находясь здесь на партучете, выступал на партийных собраниях и говорил, что революция не кончилась, революция продолжается. Разве в двадцатых годах классовый враг не пользовался пожарами как средством борьбы и устрашения.

— Что делать, если... опять из-за угла стреляют? — сказал Лихачев, делая ударение на последних словах. — Погиб Киров...

— Да, да, — согласился Серго и добавил громко, заметив, что их слушают. — Но раньше, в двадцатых годах, классовый враг пользовался этим. А теперь? Теперь здесь все свои. Про вас говорят, что вы государство в государстве, что у вас заводской патриотизм. А на деле что получается?

— Надо проверить, — сразу же раздались голоса. — Не может это быть случайно. Не может...

— Кто он такой, этот парень? — спрашивал уже кто-то многозначительно. — Никогда не поверю, что это могло быть случайно.

Однако было уже известно, что электрокарщик, по вине которого случилось несчастье, первый бросился в бушующий огонь и был отправлен в больницу с тяжелыми ожогами.

— Может быть, он и в самом деле ни при чем? — сказал Серго. — Не ищите, товарищи, вредителей, ищите идиотов и головотяпов.

Через полчаса после его отъезда Лихачеву позвонил директор «Серпа и молота»:

— Серго меня разбудил. Говорит, у тебя несчастье. Что тебе надо?

— Люди, люди нужны.

— Люди будут.

Несколько минут спустя позвонил и спросил о том же директор завода «Динамо».

Лихачев, который сам еще не знал, что именно ему надо, сказал первое, что было нужно при всех случаях:

— Людей.

И люди пришли. К двенадцати часам дня горячие останки кузницы походили на муравейник.

Сварщики, слесари, клепальщики, плотники, землекопы, арматурщики облепили кузницу со всех сторон.

Задача определилась мгновенно. Хотя колонны и удалось отстоять и поэтому крыша не обвалилась, но железные перекрытия оплавились, образуя пятисоттонный нависший сверху балласт. Фермы были покорежены. Их нужно было сменить и уложить на крышу новые плиты.

3

Семьдесят четыре предприятия Москвы участвовали в восстановлении кузницы автозавода, попавшего в беду. Харьковский и Сталинградский тракторные заводы и Горьковский автомобильный пассажирскими поездами отправляли в Москву необходимые детали.

Кузница была восстановлена за двадцать дней.

В этот короткий срок были втиснуты, точно под высоким давлением, события и страсти целого года.

Началось с того, что Гипрохим потребовал два месяца для изготовления чертежей.

Лихачев и Прокофьев приехали в эту проектную организацию сами. Разговор был короткий.

— Как? — сказал Лихачев. — Мы хотим восстановить кузницу в три недели, а вы два месяца будете рисовать? Покажите нам этих художников.

Чертежи сделали в пять дней.

Пока делали чертежи, верхолазы стащили и разобрали запутанные конструкции. Это было сделано также за пять дней. Леса нужно было по графику поставить в два дня. Их возвели в шесть часов.

Маленький соседний завод, прозванный шуточно «Путиловским», сделал семь тысяч стальных плит для крыши за трое суток.

Верхолазы и резчики работали на высоте тридцати метров. От мороза у них распухли руки и лица, но никто не отступил, не струсил, не подвел. Цепляясь за обледеневшее железо, под снегом, в свете прожекторов они разбирали и резали свернувшиеся от страшного жара конструкции, которые каждую минуту могли рухнуть.

Бригады монтажников Щербакова, Мартынова, комсомольская бригада Башкирова, знаменитый «третий участок Толстого» не сходили со страниц «молний». Даже снабженцы, которых всегда ругали за неповоротливость, работали теперь так, что Лихачев говорил о них:

— Наши большевики-снабженцы!

Когда возник вопрос о награждении, то руководители растерялись. Работало двести бригад.

Группа мастера Гусарова работала три с половиной смены, до тех пор, пока кузница не была обеспечена паром, воздухом и нефтью. Бригада Киселева также почти три смены находилась на своем боевом посту. Удивляли всех своей самоотверженностью слесари Самсонов и Соколов. Да и все работали героически. Из строителей особо отличились бригады Левочкина, Сергеева, Жилова.

Кого премировать?.. Кого награждать?..

Лихачев поехал к Тарасову. Степан Никонович в это время был уже первым секретарем Пролетарского райкома.

— О чем тут спрашивать, Иван Алексеевич, не понимаю, — в сердцах отвечал Тарасов. — Директорский фонд у тебя есть? Есть! Подумать только: люди себя не щадят, отдают себя делу без остатка, а мы только и умеем, что выписывать зарплату в соответствии с разрядом. Невелика хитрость. Кто виноват?.. Мы... Мы не предусмотрели, не предвидели, а люди нашу близорукость, наше неумение взяли на себя и за месяц, за один месяц построили кузницу. Конечно, всех надо премировать!

И премировали всех. А к концу декабря пятьсот дополнительных машин, обещанных заводом стране, сошли с конвейера. Главный конвейер и на этот раз не остановился.

Глава тридцать пятая

1

С тех пор как Фоме Семеновичу Демьянюку было поручено разработать проект реконструкции двух основных цехов, он потерял покой.

Эта сложная операция требовала пересмотра всей технологии, оборудования, технической документации, размеров производственных площадей и решения вопросов подготовки кадров.

Есть какой-то закон в том, что человек всеми силами души оберегает свое тайное, свое завтра, свою мечту. Демьянюку нужно было время подумать. Лихачев же торопился и в свойственной ему манере категорического императива требовал:

— Товарищи инженеры, вы меня простите, но и сами вы тоже строительный материал. И до чего это у вас интеллигентская солидарность в вашей голубой крови сидит... Почему вы друг друга не критикуете?

Какое там «не критикуете»?.. Какая там «голубая кровь»? В решении всех этих задач люди просто сталкивались друг с другом так, что искры сыпались. Конструкторы и технологи не ладили между собой, спорили, возмущались, никак не могли договориться. «Дрались» с начальником кузницы. «Дрались» с литейщиками, которые все делали по-своему.

— Нужно же все-таки быть элементарно грамотным! — кричал один. — На данном этапе нам никто не разрешит перевертывать тут все вверх ногами. Надо учиться на ошибках Сталинградского тракторного.

— Может быть, хватит вам учиться на ошибках?! — кричал другой. — Может быть, вы на чем-нибудь путном поучитесь?!

— Ваша техническая премудрость недоступна моему слабому разумению, — замечал третий.

И вот однажды на техническом совещании выступил главный инженер Дмитрий Васильевич Голяев и подверг сокрушительной критике технические установки Демьянюка. Было уже известно, что Демьянюк вдруг предложил остановить на несколько дней некоторые цехи для перепланировки оборудования.

— Но вы же сами... Фома Семенович, — возражали ему.

— Допустим!.. Я сам... Исключение только подтверждает правило.

Но все были против остановки. Голяев воспринимал самое слово «остановка» как личное оскорбление. Предложение Демьянюка опровергало его же собственный главный принцип — «безостановочный переход». И ему, естественно, бросили обвинение в беспринципности. Завязался спор, как всегда в эти дни, горячий и несдержанный. И Голяев, внезапно утратив свою обычную мягкость, наговорил Демьянюку много неприятных слов. Демьянюк, в свою очередь, сказал, что нельзя быть «одержимым». Голяев заявил, что его назвали «маньяком» и он этого «так не оставит».

Демьянюк не спал ночь, а к утру написал заявление об уходе.

2

К Лихачеву Демьянюк пришел рано утром. Лихачев движением руки предложил сесть и продолжал писать что-то. Демьянюк, поджав губы, долго сидел и ждал.

— Что скажешь? — спросил наконец Лихачев дружелюбно и жизнерадостно. — Я слышал, тебе дали прикурить?.. Правильно. Закон есть закон... Не останавливаться!.. Но разве это молитва какая... Бывают и исключения, поправки. Как же ты не сумел доказать?

— Вот именно, Иван Алексеевич, — сказал Демьянюк. — Я не сумел доказать. Да и не собираюсь. Надоело доказывать. Я больше не могу. И прошу вас отпустить меня с завода.

Он привстал и, неловко достав из кармана свое заявление об уходе «по собственному желанию», положил его перед Лихачевым и снова сел.

Заявление было кратким: кому, от кого и текст: «Прошу освободить меня от работы на заводе». И подпись...

Лихачев был потрясен.

Составление проекта реконструкции двух механосборочных цехов, порученное беспартийному инженеру Демьянюку, было не просто техническим поручением. Это был акт высокого политического доверия. Нельзя было выше оценить, больше поверить в технический талант человека, в его кровную заинтересованность в общем деле, как доверить ему такое важное поручение.

Не поднимая глаз, Лихачев три раза прочел заявление.

— Заболел, что ли? — спросил он вдруг, похлопывая ладонью по заявлению.

— Вы можете смеяться надо мной сколько угодно, — сказал Демьянюк холодно, — но вам придется заканчивать эту работу без меня. Я не буду работать, когда меня совершенно не ценят, не желают со мной считаться. А прорабатывать себя я тоже не позволю.

Лихачев вначале даже не понял, что, собственно, хотел сказать Демьянюк.

«Не могу»... «Не ценят»... «Не буду работать»... — повторял он про себя.

— Как говоришь? — переспросил он. — Не позволишь себя прорабатывать?

— Я проект закончил, — поспешно сказал Демьянюк. — Не нравится. Как хотите, — добавил он горь-

ко. — Сформировал вам дивизию — можете идти в бой.

Лихачев вскочил.

— Это вы нам сформировали дивизию? Ну спасибо! А я и не знал, кто у нас тут этим занимается... Уходите, — сказал он, поспешно схватывая перо и опускаясь в кресло. — Я уж вижу...

Он написал через все заявление наискось красными чернилами: «Уволить с завода», — и сунул завление в папку «В приказ».

— Уходите, — повторил он. — Уходите. Вы не любите завод.

Руководитель, не умеющий владеть собой, являет весьма жалкое зрелище. Ничто не играет такой важной роли в осуществлении руководства, как хорошие тормоза. Лихачев это интуитивно понимал. Он всегда был подчеркнуто спокоен, чувство юмора ему никогда не изменяло, но на этот раз он буквально задохнулся от негодования.

Он не видел, как закрылась за Демьянюком дверь и как минуту спустя вошел один из его помощников, Семененко.

Только минуту спустя он увидел, что Семененко стоит у стола и смотрит на него.

— Там приехали из Тагила! Ждут, Иван Алексеевич,

Речь шла о нескольких молодых техниках, которые ездили в Тагил в командировку и, как стало известно, ничего там не сделали, зато пьянствовали вовсю. Их собирались судить показательным судом. Они приехали просить Лихачева защитить их.

— Скажите им, что я их не приму, — сказал Лихачев. — Пусть их судят. Таких людей, которым завод безразличен, нужно выживать, как клопов. Все!..

3

Несколько дней спустя на профсоюзной конференции завода Лихачев рассказал об инженере Демьянюке.

Вот выдержки из подлинной стенограммы его речи:

— Итак, товарищи, у нас случилось то, что бывает иногда. В хорошем стаде завелась паршивая овца. Инженер Демьянюк ушел с завода, разобидевшись на критику. Он, видите ли, беспартийный и сказал, что «прорабатывать» себя не позволит. Но мы, большевики, в этом «прорабатывании» никак не можем себе отказать. Мы всегда

бесстрашно вскрываем все недочеты и идем вперед. Мы поручили ему проектирование двух механосборочных цехов, в них должно работать десять тысяч человек. Не каждому доверишь такое проектирование, а ему доверили. Он нам очень дорого стоил и браку много делал, и неполадок у него много было, пока учился. Когда он выучился, мы послали его за границу, в Германию и Америку. А теперь, когда надо идти в наступление, этот командир пришел и говорит: «Я вам создал дивизию, а воевать идите сами». Он нам, видите ли, создал дивизию!..

Его слова вызвали целую бурю.

Лихачева самого теперь обвиняли в доверчивости и отсутствии бдительности.

Это была такая нарастающая ярость, что у Лихачева где-то в глубине души зашевелилось сомнение.

Пожалуй, он сам слишком погорячился. Если бы у него хватило выдержки, может быть, все повернулось бы иначе.

Лихачев привык верить себе, своему душевному расположению к какому-либо человеку — это чувство так редко его обманывало, что он был готов уже искать какие-то извиняющие Фому Семеновича Демьянюка обстоятельства. Но никаких таких обстоятельств не было.

Однако раздражение уходило, и в заключительном слове Лихачев уже ничего не сказал о Демьянюке, по крайней мере, не называл больше его фамилии. Он сказал только:

— Мы создали грандиозный комбинат наивысшей техники. Неужели мы, переделывая технику и экономику, не сможем и людей переделать так, чтобы они были настоящими людьми. Сумеем, товарищи. Иначе мы не большевики!

А вскоре к автозаводцам обещал приехать Михаил Иванович Калинин.

Лихачев обрадовался, вызвал к себе секретаря комсомольского комитета.

— Будем просить Михаила Ивановича потолковать с молодежью. Ты поставь вопрос о заводском патриотизме, что ли... Понимаешь? И пусть Калинин расскажет ребятам о Путиловском. Надо напомнить Михаилу Ивановичу. Он нам на XVII съезде говорил, что всякое назначение есть и организационный и политический вопрос. Мы почему так решили вопрос о Фоме Семеновиче? Потому, что подходили политически... Да я ему и сам скажу!

Иван Алексеевич все же немного опасался того, что

скажет ему Калинин по поводу увольнения с завода инженера Демьянюка. И мысль о том, что он погорячился, не оставляла его.

Едва Михаил Иванович появился в парткоме, ему тотчас же рассказали всю эту историю.

— Рабочие требуют отобрать у него орден, — кипятились комсомольцы.

Михаил Иванович засмеялся.

— Не вы вручали, не вы будете отбирать, — сказал он и удивленно добавил: — Такая большая, могущественная организация не смогла заставить человека работать и не обижаться на критику. Работал он хорошо... Орденом Ленина его правительство наградило. Удивительный случай. Как поступать в таких случаях?.. Не знаю... Не знаю! Готовых рецептов нет. Надо только помнить, что одно в этом деле правильно... Каждый должен быть хозяином своего завода, защитником своей страны, борцом революции. А если ты не хозяин, не защитник и не борец, то лучше всего иди в кустари, сиди дома. Понятно, если ты живешь только домашними интересами, только и думаешь все время о себе, о своем «я» и о своей Фекле, то настоящим борцом ты не будешь.

Глава тридцать шестая

1

Лихачев попросил Тарасова вызвать Демьянюка в райком партии и поговорить с ним.

— Мы его изуродуем, — говорил Лихачев. — А тут надо совсем особо подойти. Я очень уж погорячился. Ты, наверное, знаешь, что он из крестьян. Я всю его семью знаю. И отец у него плотник. Крестьянская закваска. Все к себе в ящичек. Но умен, талантлив. Этакая силища вахлацкая. И жаль мне его, по совести говоря.

— А ты как с ним говорил? — спросил Тарасов.

— Я-то с ним по-европейски вежливо говорил, — вздохнул Лихачев. — А он заявляет: «Я завод перерос... Меня здесь не уважают». В общем, вот так.

— Да-а, — протянул Тарасов. — История.

— Боюсь я все-таки. Изуродуют его, — сказал Лихачев.

— И в самом деле изуродуют, — заметил Тарасов. — Понимаешь! И нет желания изуродовать, а как раскрутят маховик, начнут прорабатывать на всех рабочих собраниях — не остановишь. Пропала тогда репутация у человека, а восстановить ой как будет трудно.

Вспоминая этот недавний разговор с Лихачевым, Тарасов тяжело, напряженно молчал.

Демьянюк, непривычно строгий, сидел напротив него в кресле и барабанил пальцами по своему портфелю.

— Я ухожу на другой завод, — говорил он непримиримо. — И никакой вины за собой не вижу. Мне было поручено сложнейшее проектирование. Я работу выполнил. Не нравится, не дают условий для осуществления моего проекта — пожалуйста. Пусть делают как хотят...

— Тем более что все равно у них без меня ничего не получится, — неожиданно для самого себя вставил Тарасов.

Демьянюк пошевелил широкими плечами. Это движение Тарасов истолковал так: «Какое мне дело, получится у них или нет».

И все же каким-то шестым чувством, знакомым каждому партийному организатору, Тарасов уловил фальшь в этом движении.

— А вам, товарищ Демьянюк, я вижу, все-таки тяжело, — сказал он.

Демьянюк с некоторым удивлением посмотрел на Тарасова.

— Да! Мне очень тяжело, — сказал наконец Демьянюк сквозь зубы.

— Значит, тяжело все-таки расставаться с заводом? Скажите мне по-товарищески.

Но Демьянюк молчал.

— Значит, не хотите разговаривать?.. — начал было Тарасов, но Демьянюк перебил его.

— Почему не хочу, — сказал он с горячностью, — Но, Степан Никонович, ничего вы не понимаете. У меня словно жизнь отняли. Я не могу без завода. Я люблю завод. Я на нем вырос. Мне так тяжело, что, когда я вижу в газете заметку об автозаводе, у меня руки начинают дрожать. По ночам я просыпаюсь, бегу к телефону узнать, как обстоит дело на главном конвейере. Да что говорить об этом. Это как болезнь. Поверьте!.. Мне так тяжело, как еще никогда не бывало. Поверьте мне!

Тарасов не мог не поверить.

2

Да... Между людьми происходят самые ужасные ссоры и недоразумения только потому, что они не понимают друг друга. А почему не понимают? Может быть, потому, что они прежде всего боятся за свой престиж. «Я сказал — значит, и быть посему!» А ведь иногда то, на чем они настаивают, так, блажь — вот и все...

— А что ж ты ему в конце концов сказал, — спросил Тарасова Лихачев, приехав в райком.

— Я ему просто сказал: «Пойди-ка на завод к Лихачеву, поговори с ним. Он же тебя любит. Чудак ты человек». Вот и все, что я сказал.

— А он? — спросил Лихачев.

— Он говорит: «У меня тоже есть самолюбие».

— Вот это и плохо. Чересчур много у него самолюбия, — процедил Лихачев сквозь зубы.

Тарасов добавил еще, что несколько минут спустя, не достигнув никакого взаимопонимания, он простился со строптивым инженером, ругая себя дураком, липовым агитатором.

— Значит, уходит на Горьковский завод? Твердо? Уже договорился! Ну что ж! — ронял ненужные слова Лихачев.

Вернувшись на завод, он несколько раз прошелся по своему кабинету, стараясь размять усталые колени и плечи. Он ходил так из угла в угол и с удивительной ясностью представлял себе, как встретит Демьянюка директор Горьковского автозавода Дьяконов и какое выражение лица будет у этого старого его товарища и какие слова будут сказаны.

Какие, собственно, тут нужны слова, когда перед всеми людьми стоит такая непомерно гигантская задача, что никакими словами ее не охватишь.

3

Несколько дней спустя Демьянюк пришел в приемную Лихачева.

— Иван Алексеевич у себя? — спросил он, глядя в сторону.

Семененко, увидев Демьянюка, как-то помрачнел и, почему-то засуетившись, извлек из бокового кармана очки.

— Ивана Алексеевича нет.

— Когда же он будет?

— Не знаю...

Не знаю, и все...

— Я бы очень хотел увидеть Ивана Алексеевича, — сказал Демьянюк, — делаю последнюю попытку.

— Ивана Алексеевича пока нет.

И тягостное молчание.

Раньше, когда Демьянюк приходил на завод, его окружала ясная, ровная атмосфера, которая радовала его. Казалось, даже стены говорили ему: «Здравствуй, Фома!»

Теперь люди не останавливались, увидев его, а сухо здоровались едва приметным кивком головы.

Очевидно, из духа протеста к этому отчуждению и холоду Демьянюк вырвал листок из записной книжки и написал:

«Иван Алексеевич! По указанию секретаря райкома заезжал к вам, но вас не застал».

Оставив записку на столе у Семененко, он ушел.

Когда Лихачев приехал из наркомата, ему передали эту записку.

— Значит, по указанию, а не по сознанию, — воскликнул Лихачев, мгновенно приходя в крайнее раздражение. — Пусть отшвартовывается в свое болото, мещанин несчастный. Заезжал, видите ли... По пути... Отдать визит. К черту!

4

На заседании Совета при Наркомате тяжелой промышленности Серго говорил:

— Нам нужна железная, большевистская производственная дисциплина. Эту дисциплину мы должны во что бы то ни стало внедрить. Нарушителей дисциплины мы должны выметать из рядов работников тяжелой промышленности. Чем выше технический уровень развития промышленности, тем более одно предприятие зависит от другого, одна отрасль от другой, тем более необходима жесточайшая дисциплина. Получил директор или начальник цеха приказ, он должен выполнить его как честный большевистский солдат, как красноармеец, стоящий на своем посту. Тот, кто так поступает, есть действительный большевик — партийный или непартийный... К счастью, у нас все меньше становится людей, проникнутых анархической

расхлябанностью, — они постепенно становятся достоянием прошлого.

В тот же день помощник Серго, Семушкин, позвонил Лихачеву и сообщил, что Демьянюк был у Серго и просил перевести его на Горьковский автозавод, куда его, конечно, с удовольствием берут. Но Серго в категорической форме отказал и предложил Фоме Семеновичу вернуться к Лихачеву и завтра же приступить к работе.

Лихачев попросил Семушкина соединить его с Серго и услышал примерно следующее:

— Вы кричите на него, Лихачев, дергаете его, не даете ему заниматься делом. Допустим, он ошибся — пусть попытается исправить ошибку на основе накопленного опыта. Вы отстраняете его от работы раньше, чем он попробовал извлечь уроки из своей ошибки.

Неизвестно, что сказал в ответ Лихачев, но назавтра утром Демьянюк появился в директорском кабинете.

Лихачев строго и холодно предложил ему без каких-либо объяснений начать работу согласно приказу и не беспокоиться о будущем.

Возможно, что Демьянюк и собирался что-то сказать, но едва ли это было нужно. «Не беспокоиться о будущем...» Ну что ж.

Он вернулся и приступил к работе. (Забегая вперед, нужно сказать, что в марте 1937 года наркомат перевел Демьянюка главным инженером на авиационный завод для передачи опыта массового поточного производства.)

Глава тридцать седьмая

Земля была еще разрыта. Повсюду ямы, канавы, рассохшиеся доски, залитые раствором, рельсы, цемент, уголь, битое стекло.

Но грандиозные цехи уже выросли вдоль центральной магистрали, и люди перебирались теперь в новые помещения постепенно, исподволь, чтобы не помешать работе конвейеров.

Завод выработал... Нет, породил в бурях, страстях, отчаянной борьбе, противоречиях и переживаниях свой метод — не останавливая конвейера, не сокращая выпуска автомобилей, менять и совершенствовать их конструкции.

Вот что говорил в связи с этим Серго Орджоникидзе на Совете Наркомтяжпрома:

— Они реконструируются... Их завод представляет огромную строительную площадку, и в то же самое время там идет производство автомобилей... За границей, когда переходят на новую модель, даже Форд на определенный период останавливает завод, машин не выпускает, а начинает работу, когда все подготовлено. Мы одновременно строим и выпускаем автомобили. Это, конечно, создало огромные затруднения. Я как-то заехал к Лихачеву в выходной день, причем он не знал, что я у него буду. Оглянулся — Лихачев тут. Спрашиваю: «Откуда ты появился? Сегодня ведь выходный день!» — «А я станки переношу из одного цеха в другой, чтобы не нарушать производства», — был ответ Лихачева. Причем, перенеся станки, они тут же начинали работать на них. Конечно, здесь могут быть допущены ошибки, и мы должны к этому отнестись со всем сознанием тех трудностей, которые имеются на этом заводе.

Трудности «безостановочного перехода» на новые модели и новые марки машин во время реконструкции, о чем говорил Серго, состояли не только в том, чтобы привезти и установить новые станки, на которых будут теперь обрабатываться детали новой машины. Главные трудности, преодоление которых вызывало у Лихачева наибольшие опасения, состояли в освоении приемов и навыков работать четко, быстро и ритмично на новых станках.

Об этой задаче постоянно говорили — в бюро и лабораториях главного конструктора и главного технолога, на партийных собраниях и на партийно-технических активах.

И конечно, могли быть допущены ошибки, как это говорил Серго, ошибки технические, а главным образом психологические: ошибки неверия друг в друга, ошибки непонимания или нежелания понять.

Лихачев думал об этом с горечью. Как это Демьянюк мог не понять, да, наверное, и до сих пор не понимает, — если у тебя что-то не получается и это «не получается» угрожает твоему собственному предложению, тебе помогут, обязательно помогут товарищи. И уйдут, даже не успев услышать твоего «спасибо». Нужно верить людям.

Нужно было выстроить цехи — их выстроили. Нужно было заполнить их оборудованием — сделали в срок. Нужно было научиться работать на новых станках «на ходу», не останавливая конвейера, люди сделали это и гордились тем, что не отступили, не усомнились, выдержали темп.

В прессовом цехе, перекрывая шум, звенели голоса. Комсомольская стахановская бригада Ушакова и Удалова монтировала прессы. Начали утром, а к вечеру следующего дня прессы уже работали.

Собрания в эти дни были посвящены складскому хозяйству, вагранкам, рольгангам, воздуходувкам, постройке тоннеля и тысяче других дел.

Возникали новые проблемы, новые столкновения, противоречия, ошибки, трудности, когда на каждом маленьком участке нужно было уметь предвидеть, уметь устранять не только серьезные противоречия и препятствия, но и мелочи. Из мелочей всегда может вырасти что-нибудь серьезное, даже неодолимое. Как же можно не понять этого...

* * *

Новый завод мыли, чистили, скребли ежедневно и неустанно.

Люди переезжают в новую квартиру, и хотя у них еще нет достаточного количества мебели и нужных вещей, но хозяева уже ясно представляют себе жизнь в этой новой квартире. Мысленно расставляют мебель, вешают занавески.

Вот как происходило обсуждение техпромфинплана в литейной ковкого чугуна:

Рюмин. Предлагаю обить бункер котельной железом, а то все бункера были до сих пор побиты.

Председатель. Принимается.

Жеребчиков. Над нашим бункером поставить лампочку и звонок, чтоб сверху и снизу было видно.

Председатель. Принимается.

Сергеев. Установить электрифицированную сигнализацию от химической лаборатории к вагранке.

Председатель. Принимается.

Васильев. Механизировать подачу кирпича и глины.

Председатель. Принимается.

Так было в каждом цехе.

Глава тридцать восьмая

1

В ходе второй реконструкции только один цех не имел возможности роста. Это литейный цех ковкого чугуна. Его расширению мешали близко расположенные заводские корпуса и дорожные магистрали.

Лихачев предложил заводским строителям продумать вопрос о расширении цеха ковкого чугуна не в длину, а в глубину, с расчетом перенести «обратные конвейеры» под землю, а на освободившихся площадях разместить формовочные и заливочные конвейеры.

Идея понравилась. Металлурги и строители взялись за разработку этого проекта.

Лихачев проект одобрил и созвал широкое заводское совещание совместно с работниками треста «Строитель», которые и должны были воплотить этот проект в жизнь.

Прокофьев потребовал для всей этой перестройки одиннадцать месяцев «ввиду особо трудных условий работы».

Лихачев возмутился.

— Год... Целый год... Да вы что, товарищи, свихнулись?! Больше месяца мы вам не дадим. И заделы мы сможем обеспечить только на тридцать дней, а дальше придется останавливать конвейер. Нет. Мы на это не пойдем!

— Мы подсчитали... Нужно одиннадцать месяцев, — сухо возразил Прокофьев. Худощавое, тонкое, иконописное лицо его вспыхнуло.

— Как же вы считали? Это кто же так считал? Бандиты с большой дороги? — воскликнул Лихачев.

— Инженеры считали!.. Они в Америке были.

— Были... Были... Не все, кто был в Америке, там чему-нибудь научились! Подумаешь!.. Одних каталогов привезли сорок пудов.

— Мы руководствуемся не каталогами, а наукой, — сердито сказал Прокофьев.

— С такой наукой мы бы до сих пор в лаптях ходили, — сказал Лихачев. — Вот я тоже был в Милане. Там есть собор, который двести лет строили. Поинтересовался я этими темпами, мне и говорят, что они тоже руководствовались тогдашней наукой.

Все дружно засмеялись.

Засмеялся и Василий Иванович Крестьянинов, секретарь парткома.

Василий Иванович в прошлом сам рабочий-строитель. На завод он пришел в годы первой реконструкции, здесь вступил в партию, много читал, учился, и Большая реконструкция имела для него свои законы, свою собственную логику.

— Мы строители! — говорил он.

И в том, как он это говорил, слышны были особенные, увлекательные, волнующие интонации, будто им, строителям, предстояло здесь, на Симоновке, строить прекрасные дворцы из хрустального стекла.

Крестьянинов ценил и любил Прокофьева, возглавлявшего трест «Строитель», и пытался уговорить его. Но это не удалось.

— За меньший срок не возьмемся, и все, — упорствовал Прокофьев.

— Ну что же... Тогда сами справимся, — вскипел Лихачев и тут же поручил выполнение всех работ по проекту строительному цеху завода.

Начальник строительного цеха Григорий Захарович Шмаглит, которого Лихачев знал с того дня, когда этот, тогда совсем молодой двадцатитрехлетний, инженер-строитель впервые, прямо «со школьной скамьи», пришел на стройку учебного комбината, вошел в кабинет директора и сказал твердо:

— Мы справимся за месяц, Иван Алексеевич.

2

Через три дня заводские строители со Шмаглитом во главе явились к Лихачеву со всеми своими расчетами и графиком работ. Лихачев вызвал главного инженера Волкова, Владимирова, Кромберга. Три часа продолжалось обсуждение «с пристратием». В заключение появился приказ о начале реконструкции цеха ковкого чугуна.

Согласно этому приказу рабочие должны были уйти в месячный отпуск, оставив 30-дневный запас деталей.

Несколько дней спустя в 7 часов утра строители пришли в цех и заполнили его грохотом отбойных молотков.

К вечеру уже наметились очертания котлована. Бежали транспортеры, унося землю. Электрики убирали кабели. Трубопроводчики снимали коммуникации. Кон-

вейеры и механизмы демонтировались. Казалось, все идет как надо.

И все же через две недели случилось то, чего никто не мог предвидеть. Прошли сильные дожди, поднялся уровень подземных вод. Затопило тоннели, и насосы не успевали откачивать воду.

Лихачев был встревожен. Он пришел в цех к Шмаглиту, который не спал уже две ночи, но не жаловался, что было ему свойственно.

— Ну как дела, Цыган? — спросил Лихачев Шмаглита.

Шмаглит начал докладывать обо всем, что произошло, что насосы быстро выходят из строя: «съедает манжеты»; сказал, что очень хорошо бы получить несколько штук метростроевских насосов... «которые песка не боятся».

Лихачев быстро дозвонился до начальника Метростроя и столь же быстро получил его согласие.

— Посылай машины за насосами, — сказал Лихачев и тут же спросил: — Гриша, а ты домой ездил?

— Нет, еще не уезжал.

— Немедленно поезжай.

— Сейчас нельзя! Да вы не беспокойтесь, Иван Алексеевич! Все будет в порядке...

Лихачев только вздохнул. Он уже хорошо знал одну удивительную стойкую черту молодежи — быстроту, риск, самоуверенность.

На заводе было принято сохранять жизнерадостность, не сдаваться, не говорить «не смогу».

Шмаглит вначале, когда обвыкал в коллективе, пробовал спорить, утверждал: «Я не смогу».

Однако вокруг этого «я не смогу» сразу возникал такой набат, что он довольно быстро отвык от этого, и стал говорить в сложных случаях: «Я подумаю». Однажды молодой бригадир сказал Шмаглиту, что срок, данный ему на выполнение задания, слишком мал и он не сможет справиться.

Григорий Захарович тут же снял этого неплохого работника и поставил бригадиром другого.

Случай этот разбирался в партийной организации, и Шмаглит сказал: «Я считал, что его развитие не соответствует социалистическому способу производства». Хотя бригадира, конечно, восстановили на работе, но эти слова, вырвавшиеся совершенно невзначай, были глубоко знаменательны.

Создавались новые производительные силы, и возникали новые производственные отношения между людьми — хозяевами завода.

Если внимательно наблюдать, то можно было заметить, что слова «нет» не существовало в обиходе. Ведь человеку не дадут задания, не подумав, сумеет ли он его выполнить.

Лихачев спросил Шмаглита:

— Справишься?..

Он ответил:

— Конечно!

— Подумай хорошенько. Через два часа скажешь. Если не найдешь решения, придется принимать чрезвычайные меры. Может быть, продлим вам срок!..

— Хорошо, Иван Алексеевич, — сказал Шмаглит. — Мы позвоним вам через два часа.

За эти два часа в цехах завода и бригадах были созваны комсомольские и партийные совещания, совещания стахановцев — строителей, монтажников, арматурщиков. На одно из них были приглашены представители Метростроя. С их помощью и удалось принять решение. Был предложен новый способ гидроизоляции с последующей «подвеской» здания.

Ровно через два часа Григорий Захарович звонил Лихачеву.

— Иван Алексеевич, мы приняли решение. Все будет сделано... в две недели.

А через десять дней конвейеры, сушильные печи, формовочные машины, вибраторы стояли по местам. Новая литейная ковкого чугуна начала работать.

Глава тридцать девятая

1

Кажется, только вчера на завод приезжала Правительственная комиссия для выбора строительной площадки. Она осматривала место, на котором должны были разместиться новые цехи.

И вот уже люди справились с тяжелыми грунтами, вырыли котлован, поставили металлические конструкции и перекрытия. А потом внесли в цехи, пролет за проле-

том, новое оборудование и смонтировали его да еще решили в кратчайший срок новаторскую проблему литья ковкого чугуна.

По всему заводу, во всех цехах шли в это время государственные технические экзамены. Вчерашние строители сдавали экзамен «на новый завод» и с трепетом входили в новый инструментальный цех, полный новых, еще незнакомых им механизмов. 15 тысяч человек учились уже в учебном комбинате завода.

Лихачев побаивался их деревенского усердия и простоты обращения с точными механизмами, памятуя ошибки Сталинградского тракторного.

Вскоре в инструментальном возникло соревнование между двумя комсомольцами — Гаврилой Тимошенко и Николаем Коляскиным, за которым следил весь завод.

Еще во время первой реконструкции Лихачев вывез из Америки станки для нарезки болтов. Болты нарезались на станках так называемыми плашками «Акме». Плашки эти с кривым зубом ставились по четыре штуки в патрон. Теперь запас плашек, привезенный вместе со станками, был израсходован, и станки бездействовали.

Нужно было или выписывать плашки, или сделать их самим.

В конце концов плашки были сделаны, но со шлифовкой их что-то не ладилось. И тогда решили поручить шлифовку плашек самому способному из молодых — Тимошенко.

В первый же день Тимошенко отшлифовал несколько плашек.

Назавтра в коридоре на новенькой доске Почета появилась «молния», выпущенная заводской многотиражкой «ДИП» — «Желаем успеха стахановцу Тимошенко». Когда Тимошенко проходил по коридору, он старался не смотреть в сторону этой доски. По его словам, «было неловко».

Тимошенко подумал, что, если б токари и фрезеровщики согласились делать на плашках меньший припуск для шлифовки, он шлифовал бы значительно скорей. Его предложение не встретило возражений. Не прошло недели, как резьбу на плашках стали нарезать новой фрезой, уменьшили припуск, и Тимошенко отшлифовал 40 плашек за смену.

На доске Почета появился портрет Тимошенко. Имя

его было названо Лихачевым на партийно-технической конференции.

Но в то же время шлифовщик отделения штампов Николай Коляскин обогнал Тимошенко. С уменьшением припуска он дал 500 процентов нормы.

Тогда Лихачев пришел в инструментальный цех и вызвал Костю Малкова, бригадира.

— Ну где твой герой Тимошенко? Хочу познакомиться.

Костя Малков, в дальнейшем начальник инструментального цеха завода, а если забежать вперед, то директор завода шлифовальных станков, серьезный, сосредоточенный, нравившийся Лихачеву своей правдивостью, прямотой, улыбнулся.

— Пока это еще не герой. Обогнал его Коляскин. Но подает надежды, Иван Алексеевич. На его станке брака не бывает.

2

...Только что кончилась смена. Тимошенко сидел перед Лихачевым на краешке кресла, таращил испуганные глаза, незаметно одергивая грубошерстный кургузый пиджачок.

— Что же ты теперь собираешься делать? — спросил его Лихачев. — Обогнал тебя Коляскин. Смотри, заставит он тебя чай без сахара пить.

Тимошенко усмехнулся в кулак, начал подбирать слова:

— Этот самый Коляскин хитрый... Он новое приспособление придумал, Иван Алексеевич. Ему шлифовальный камень менять не приходится.

— Какое же?

— Не знаю. Я несколько раз мимо проходил, а рассмотреть не мог.

— Почему же не спросил?

— Да неудобно как-то... Мы с ним соревнуемся.

— Неудобно только штаны через голову надевать, а так все удобно.

И в глазах Лихачева засветилась веселость.

— Ты спроси его, чудак!

— Так он и скажет. Да я и сам знаю.

— Что знаешь?

— Камень сильно срабатывается. Обороты надо уменьшить. Большой шкив поставить.

— Зачем?

— Если камень будет меньше срабатываться, можно на одной заправке много сэкономить.

— А ты учишься где-нибудь? — спросил Лихачев.

— Где мне учиться еще. Только что отучился, — осмелел Тимошенко.

— Не будешь учиться, тебя и другие обгонят.

— Ничего не обгонят. Значит, можно другой шкив поставить, Иван Алексеевич. Как вы думаете? Я очень хотел бы попробовать.

— Чего не знаю, того не знаю. Кустарщина, по-моему. Спроси у инженеров.

3

Этот разговор с директором, хотя и не было в нем ничего особенного, окрылил Тимошенко.

Молодой инженер, механик цеха, робевший перед замечательным шлифовальным станком, никак не соглашался переменить шкив, но под нажимом комсомольского комитета и отдела главного технолога сдался.

Шкив переставили. Сэкономив время на заправке, Тимошенко дал 600 процентов нормы.

Некоторое время его соревнование с Коляскиным продолжалось без особых перемен. Затем Тимошенко решил, что не все еще сделано, чтобы увеличить выработку. Хорошо было бы взять круг большего диаметра и установить его в специальной планшайбе — он не будет так срабатываться и при большем числе оборотов.

Тимошенко отправился в абразивный цех и разыскал там камень подходящего размера.

Но на этот раз механик категорически воспротивился. Не помогло и вмешательство Кости Малкова, члена бюро комсомольской организации.

— Что такое станок? — объяснял механик комсомольцам. — Это сложнейший механизм. Для того чтобы все его части работали согласованно, нужно знать теоретическую и прикладную механику, сопротивление материалов. Вы ничего этого не знаете, а хотите части менять.

— Не вижу в этом ничего плохого, — сказал Костя Малков.

— Вы не видите, а я вижу. Вот станок сломают, тогда увидите.

Пока велись все эти разговоры, появилась новая «мол-

ния»: Николай Коляскин достиг 1000 процентов нормы. В цехе подняли на смех нормировщиков.

Коляскин установил планшайбу, в которую вставлялось семь камней разных радиусов и под разными углами. На заправку сработавшегося камня уходила всего одна минута.

Комсомольцы собрали производственное совещание.

— Коляскин может делать все, что угодно, — говорил механик. — Но за группу шлифовальных станков моего отделения отвечаю я. Не позволю — и все. К Ивану Алексеевичу пойду. Честное слово.

После производственного совещания, на котором так и не было достигнуто соглашение, Тимошенко предложил облегчить планшайбу, вырезав в ней «окна»...

Комсомольцы решили сделать это на свой страх и риск и в случае успеха пригласить механика.

Когда новую планшайбу поставили на станок и все пошло сразу хорошо, механик смутился.

— Ладно уж, — сдался он. — Но в следующий раз ни за что на свете... Станок — это сложнейший механизм, не мясорубка какая-нибудь. А вы варвары, неучи и невежды.

Тимошенко догнал Коляскина, но вскоре Коляскин решительно вырвался вперед. Он знал математику и механику, учился в заводском вечернем техникуме, а Тимошенко кончил только четыре класса. Именно этому обстоятельству приписывали победу Коляскина.

Несколько дней спустя к Тимошенко пришел в цех Лихачев. Они прошли вместе в механосборочный, куда, собственно, Лихачев и направлялся, и, пока шли, разговаривали о культуре труда, о прогрессе, о том, почему нельзя было так запросто вырезать «окна» в планшайбе станка, и о науке сопротивления материалов.

Лихачев говорил, что современная сложная техника требует не только практического опыта работы, но и теоретических познаний.

На несколько минут они остановились, глядя, как медленно, неприметно, едва вращая ролики, ползет конвейер.

* * *

Наш конвейер, наше поточное производство... Это прежде всего целый мир связей, где один человек не может существовать без другого, один нужен другому и где

все находится в постоянном поступательном движении и все понимают — останавливаться нельзя. Страна не может ждать автомобилей, конвейер не может ждать деталей. Нельзя останавливаться ни на минуту.

Слова «не останавливаться» начали приобретать силу своего рода закона на заводе. Нельзя останавливаться на достигнутом, нужно учиться и совершенствоваться во всем, что ты делаешь.

Глава сороковая

1

Московский автозавод приступил вплотную к своей второй реконструкции в особо счастливые для страны дни.

Побед было много. Выпустили многомоторные самолеты, построили доменные печи, рентгеновские аппараты, автоматические ткацкие станки, линотипы, освоили искусственный шелк и каучук, пробудили стахановское движение, завоевали высоты стратосферы и суровую Арктику. Построили Московский метрополитен и Днепрогэс.

Строил Днепрогэс Александр Васильевич Винтер, которого многие строители знали по Шатуре, одной из первых электростанций на торфяных залежах Подмосковья.

Лихачев сам был дважды на Днепрострое. Теперь он рассказывал строителям, как Винтер начинал это знаменитое днепровское строительство.

Когда на Днепр прибыл отряд шатурян, опытных, «обстрелянных» энергетиков, мечтающих немедленно приступить к монтажу невиданных турбин, Винтер велел им для начала взяться за лопаты, строить шоссе, прокладывать водопровод и канализацию. Так он поступил и с волховцами. Он потребовал, чтобы эти ученики знаменитого инженера Графтио прежде всего провели в поселок электроэнергию и организовали сжигание мусора.

Винтера вызывали в Москву, осаждали недоуменными вопросами, говорили: «Сначала надо плотину построить, а потом сажать цветочки. Это мы потом выберем краски для домов крыш и заборов, а уж мебель-то и тем паче заказывать рано».

Винтер даже не отвечал на это и спокойно строил бани, прачечные, хлебозавод, коттеджи и занимался орга-

низацией совхоза. На столе у него лежали эскизы молочной фермы и птичника.

Он не отступал от занятых позиций и заявлял категорически, что люди на Днепрострое не будут жить в бараках. Он обещал, что на Днепрострое они будут жить в коттеджах с горячей и холодной водой, и все это свершилось.

— Вот так нужно строить, — говорил Лихачев и тоже не отступал от занятых позиций. Одновременно с цехами строили жилые дома в Коломенском, в Кожухове, на участке между велозаводом и хлебозаводом. Создавали новые столовые непосредственно в цехах: диетическая и усиленного питания, работающие во всех сменах. Были построены свинарники, подсобные хозяйства, парники, овощехранилища.

В разгар строительных работ Лихачев позвал к себе озеленителей и, указывая на генеральный план реконструкции, который висел под стеклом у него в кабинете, спросил:

— А где же аллеи?

— У нас есть молодые саженцы, — сказали ему.

Заводская улица была обсажена липами, которые пока еще не давали тени.

Под ярким солнцем на асфальте трепетали круглые, как монеты, пятнышки. Трудно было поверить, что когда-нибудь здесь протянется липовая аллея и тень ее ляжет широко и неподвижно от одного тротуара до другого.

— Надо сажать большие деревья, — потребовал Лихачев. — В Москве сейчас по кольцу «Б» создают автостраду. Буду просить Моссовет, чтобы деревья с этого бульвара отдали нам. Мы сами их выкорчуем и тут посадим, организуем уход, посеем траву.

Вскоре и в самом деле грузовики с раскидистыми липами въезжали в ворота завода. Их высадили вдоль главной магистрали.

Это и было началом той знаменитой лихачевской борьбы «за культурный стиль», которая стала затем заводской традицией. Она шла значительно дальше, чем борьба за чистоту.

Культура производства, по мнению Лихачева, порождала и культуру отношений между людьми.

— Чисто выбритый человек, — говорил он, — обязательно наденет чистый воротничок. А если у него чистый

воротничок, он неизбежно почистит ботинки. Ну а если такой начищенный товарищ явится в цех, он не сможет не заметить грязи, стружки, которая валяется у нас постоянно где попало, да и ругаться не будет... Мы делаем легковую машину высокого класса. Это требует культуры во всем.

Он забегал вперед. Легковая машина ЗИС-101 только рождалась в муках.

Он открыл бесплатную парикмахерскую и посылал начальников цехов в командировки и экскурсии по советским заводам, которые славились чистотой и порядком.

— Эх, — говорил он, — я знаю, что у Александра Васильевича Винтера на Днепрогэсе специальной машиной пол моют. Неужели наши технические композиторы не могут придумать такой машины? Видеть я не могу этой швабры с опилками.

Машина придумывалась и делалась на том маленьком вспомогательном заводе, который прозвали когда-то, шутя и любя, Путиловским «гигантом».

На партийно-технической конференции ставились доклады о борьбе за качество, за культуру производства. На заводе появились «отряды борьбы за культуру». На партийном активе «взяли в работу» начальника термического цеха.

— У него не термическая, а конюшня. У нас в Васькине на подсобном конюшня чище, — жаловались комсомольцы.

— Чумичка ты, и больше ничего! — кричал Лихачев.

И на транспортников посыпались обвинения.

— Почему паровоз грязный? Ты начальник. Неужели ты сам один раз в месяц умываешься?

Тарасов, приехав на завод, однажды остановил Лихачева.

— Иван Алексеевич, зачем же так. Человеку обидно. Как-то не по-дружески получается.

— А мы не артель друзей. Мы Коммунистическая партия, — сердился Лихачев.

— Конечно, мы не артель, но помнишь, как Серго говорил, если бы не было у нас дружеского отношения, любви друг к другу, мы не сумели бы и в Октябре победить, не только теперь, когда сплошняком идет деревня.

— Ну и делай реверансы, бог с тобой, — сказал Лихачев. — А я не буду. Грязь развели, а я молчать должен?

2

Первые два легковых автомобиля ЗИС-101 были собраны в конце апреля 1936 года. Руководители цеха Евсеев и Осипов, сборщики Удалов и Бахтин двое суток не уходили из цеха и проверяли каждую деталь. Наконец настал день, когда новенькие машины, сияющие лаком — одна черная, другая вишневая, — поехали в Кремль. Они проехали по древней кремлевской земле, вспугнув настороженную тишину, и остановились под окнами квартиры Серго Орджоникидзе. Лихачев и Евсеев отправились наверх с докладом. Николай Тимофеевич Осипов остался внизу и, заслоняясь от ветра, стал закуривать.

— Это что же, товарищ Осипов, наши новые машины? — услышал он минуту спустя чей-то очень знакомый голос.

Он поднял голову. Перед ним стоял Серго. Осипов растерялся и, как школьник, смял и бросил в сторону папиросу, сказал запинаясь:

— Здравствуйте, Григорий Константинович!

— Здравствуйте, Николай Тимофеевич, — отозвался Серго. — Значит, это и есть ваши легковые машины?

— Да, товарищ Серго, — сказал Осипов. — Это машины марки ЗИС с восьмицилиндровым мотором в сто двадцать лошадиных сил, оригинальной конструкции...

— А скажите, пожалуйста, где же все товарищи? — перебил Серго ход этого доклада. — Где Лихачев?

— Они пошли наверх, к вам на квартиру, товарищ Серго.

Но Лихачев уже поспешно шел навстречу.

— А мы думали, что вы дома. Пошли прямо к вам.

— Некогда дома-то сидеть, — сказал Серго. — А куда эти машины пойдут? — перебил он сам себя. — На экспорт, наверное. Подумать только... Какие краски! Значит, если захочешь, найдешь и краски. Почему же наши автобусы, которые по Москве бегают, у тебя из голубых через неделю пегими становятся?

— А пусковой период, товарищ Серго? — нашелся Лихачев. — Потом на экспорт наши машины не идут! Пока не идут! — поправился он.

Серго рассмеялся и согласился. Нельзя было не согласиться.

* * *

Московский автомобильный завод выпустил легковые автомобили первого класса точности.

Это было событием.

Завод только что создал конвейер № 2 для сборки легковых автомобилей.

Это также было событием. Но это не помешало Серго уже тогда говорить о качестве продукции не только Лихачеву под окнами своей квартиры в Кремле, но и на Совете при Наркомате тяжелой промышленности.

— Продукция автозавода хороша, — говорил он, — товарищ Лихачев дает хорошие машины, это, бесспорно, хорошо, но внешняя отделка должна быть и для нас такая, какую товарищ Лихачев делает для экспортных машин. Мы приветствуем товарища Лихачева, когда он отправляет прекрасно отделанные грузовики и автобусы дружественной нам Турции, но просим и нас не забывать... Давай, товарищ Лихачев, заключим договор, что машины, выпускаемые тобой на наш рынок, будут такими же хорошими, как и те, которые ты отправляешь на экспорт.

— Даю слово, товарищ Серго, — сказал с жаром Лихачев.

Глава сорок первая

1

Трудно сказать, как и почему в это удивительное время — конец тридцатых годов — судьба каждого из тысяч могла измениться решительно в несколько минут.

Зимой 1936 года Серго Орджоникидзе настоял, чтоб на заводе было торжественно отмечено десятилетие работы Лихачева директором завода. Лихачеву было всего 40 лет.

Речь, которую Серго произнес тогда, много раз потом вспоминали.

Вот что он сказал:

— Я как-то недавно говорил, что мы избаловались и ничему не удивляемся. Если товарищ Лихачев — директор огромного завода, которому во всей Европе нет равного, то это говорит о том, что произошло в нашей стра-

не... В нашей стране мы сильны и богаты тем, что Лихачевых имеем не одного, а десятки и сотни.

Эту речь Орджоникидзе Лихачев особенно запомнил потому, что через три месяца, 18 февраля 1937 года, Серго Орджоникидзе не стало.

Смерть Серго потрясла советских людей. Ему, «отважному бойцу старой ленинской гвардии», как писали о нем в мемуарах и некрологах, было тогда тоже всего 50 лет.

Серго любили все. Он был добрый, простой, вдохновенный человек. В его искренность верили. Он никогда не говорил о себе и вообще не любил говорить «я». Он всегда говорил «мы», что и соответствовало духу времени. Работа никогда не была для него просто службой, а была высоким служением делу партии.

В последней своей беседе с работниками наркомата Серго говорил:

«Я считаю, что наша основная задача сегодня — суметь поднять людей на завоевание высот новой техники. Для этого надо смело выдвигать новые, молодые, неокрепшие кадры. К сожалению, главки знают лишь незначительную часть тех замечательных, способных, прекрасных людей, которые выросли за последние годы».

Именно с этими словами любви и доверия, адресованными людям, которых он вырастил, воодушевил, наставил так же, как и Лихачева, Серго Орджоникидзе в половине первого ночи 18 февраля 1937 года закрыл за собой дверь своего кабинета.

Через несколько часов его уже не было в живых.

2

После смерти Серго Наркомат тяжелой промышленности был реорганизован и разделен на несколько наркоматов.

В феврале 1939 года Лихачев был поставлен во главе одного из них. Он стал наркомом среднего машиностроения.

Лихачев воспринял это повышение как доверие партии к его деятельности. Но со стесненным сердцем уходил он с завода.

Наркомату среднего машиностроения подчинялись заводы по изготовлению автомобилей, тракторов, сельскохозяйственных машин, железнодорожных вагонов, авто-

прицепов, подъемников, электрооборудования и запасных частей для автомобилей.

Руководить столь различными отраслями Лихачеву еще не приходилось, но он перенес сразу же опыт перехода на массово-поточное производство в область строительства железнодорожных вагонов. Он часто бывал на нижнетагильском заводе, где выпускались вагоны, решил проблему изготовления цельнометаллических вагонов.

Не раз с теплым чувством благодарности вспоминал он в то время свою «железную гвардию», вместе с которой «дрался» за организацию поточного производства, за проведение двух реконструкций, за «безостановочный переход».

Таким образом, старый опыт позволил ему с честью выполнить и новое поручение правительства.

XVIII съезд, приняв третий пятилетний план, требовал организации, оперативности и конкретного руководства, в частности, поднятия дела социалистического соревнования.

Люди в ранге наркома работали тогда с утра и до поздней ночи в ожидании звонка, вызова. Уходя домой даже в четыре часа утра, Лихачев обязательно приезжал в наркомат не позже десяти, и не было случая, чтобы он проявил равнодушие к чьей-то просьбе, особенно если речь шла о заводе.

Оторвать от сердца Московский автомобильный завод — ЗИС — Лихачев никогда не мог.

Глава сорок вторая

1

7 ноября 1939 года исполнилось 15 лет с тех пор, как на заводе АМО были изготовлены десять грузовиков-полуторок, которые пробежали в праздничные октябрьские дни 1924 года по Красной площади.

Юбилей отмечали в Колонном зале Дома Союзов 17 ноября 1939 года. В этот день Иван Алексеевич поехал на завод, прошел к главному конвейеру и постоял там, чтобы снова увидеть, как рама автомобиля опускается на рельсы конвейера, как плывут высоко над головой,

точно догоняя друг друга, колеса, как покачиваются в блестящей сетке, точно в колыбели, серебряные моторы, как зеленый кузов плавно опускается на цепях вниз, и вот уже готовый автомобиль съезжает с конвейерной ленты к воротам цеха.

Здесь, на заводе, в этот юбилейный день Лихачева не могли не заметить. К нему подходили старые рабочие и говорили: «Вот уж праздник так праздник. И Иван Алексеевич приехал. Настоящий праздник!» Лихачев провел несколько часов на заводе, разговаривая то с тем, то с этим, спрашивая о здоровье, о квартире, о детях.

Он никогда не забывал ни имен, ни фамилий, потому что умел думать о других.

2

Взглянув на часы, Лихачев вышел из вторых ворот и постоял еще у «второй проходной».

Сквозь решетчатую ограду видна была длинная заводская улица с цветниками, киосками и дуговыми фонарями.

Теперь вдруг, в одну минуту, для него стало очевидным, что это и есть тот самый завод, строгие пропорции которого были вычерчены когда-то на генеральном плане реконструкции.

Вот она, главная магистраль, и прямоугольники цехов направо и налево, и аллея, и цветники, на которых еще сохранились последние красные астры.

Мелкий дождь косо падал с серого неба, но Лихачев продолжал стоять под дождем и смотреть на свой завод.

Люди выходили из проходной. Увидев его, поднимали руки в знак приветствия и бежали к трамваю. Молодые смеялись, хлопали друг друга по плечу. Кивком головы показывали на директора. Лихачев сразу узнал Коляскина и Тимошенко.

На заводской улице было уже совсем пусто, потому что дождь не переставал, но в конце решетки стоял человек в широком дождевом плаще и напряженно вглядывался в глубь заводской территории.

Что он там хотел увидеть?

Когда Лихачев подошел ближе, человек этот повер-

нул к нему свое мокрое от дождя лицо, и Лихачев узнал Демьянюка.

Он не ожидал этой встречи и не хотел ее, поэтому непроизвольная улыбка, с которой сегодня, в юбилейный день, Лихачев встречал каждый адресованный ему взгляд, вдруг сошла с его лица.

Демьянюк сам окликнул его.

— Узнавать перестали, Иван Алексеевич, — сказал он с нарочитой веселостью, как подумал Лихачев.

— На вечер-то придешь сегодня в Колонный зал? — спросил Лихачев.

— У меня билета нет!

— Ерунда, пропустят. Сошлись на меня.

И он начал было рассказывать о том, что получил письмо от академика Винтера, которого в свое время тоже поздравлял с победой на Днепре.

Демьянюк слушал Лихачева, задавал вопросы, кивал головой.

Потом вдруг на какой-то полуфразе протянул руку и сказал:

— Извините, Иван Алексеевич, что задержал. До свиданья.

И ушел, ничего не сказав о себе и даже не ответив на приглашение.

3

На юбилейном вечере Иван Алексеевич подводил итоги целой эпохе индустриализации нашей страны, которая плотно уложилась в пятнадцатилетие. Советские заводы выпустили уже миллион автомобилей. По производству грузовых машин Советский Союз уступал только Америке.

Были освоены различные типы и грузовых и легковых машин: трехосные, санитарные, газогенераторные, а также автобусы различных типов. Но машины, которые завод производил к дню своего пятнадцатилетия, уже не удовлетворяли потребителя. Нужно было основательно подумать над модернизацией выпускаемых машин.

Очень важным был вопрос строительства новых автосборочных заводов. При этом следовало коренным образом улучшить транспортировку машин и более полно использовать грузоподъемность железнодорожного подвижного состава, вагонов и открытых платформ.

Лихачев говорил о том, что, развивая нашу автомобильную промышленность, осваивая самые современные методы производства, нельзя забывать о необходимости готовить и растить кадры автомобилестроителей. Это было главным, основным звеном в его речи.

«Весьма остро стоит вопрос с подготовкой квалифицированных рабочих различных специальностей, — говорил он. — Мы должны еще шире развивать сеть разнообразных школ и курсов для подготовки рабочих, сеть техникумов, институтов, курсов усовершенствования для подготовки новых и переподготовки инженерно-технического состава. Нам нужно создать на заводах все условия для выполнения одной из важнейших директив нашей партии — поднять уровень рабочих до уровня работников умственного труда и воспитать многие тысячи техников и инженеров, партийных и беспартийных большевиков».

Стало привычкой в каждый юбилейный праздник сосредоточивать внимание прежде всего на нерешенных задачах, поэтому Иван Алексеевич закончил свое выступление так:

«Успехи автомобильной промышленности только часть общих побед и успехов нашей Родины. Перед автомобильной промышленностью стоят еще более почетные задачи. Эти задачи четко определены на XVIII съезде партии. Для выполнения этих задач многотысячный коллектив автомобильной промышленности должен мобилизовать все свои силы. Пусть наше 15-летие послужит прежде всего толчком для борьбы с нашими недостатками».

Горячими аплодисментами были встречены эти слова.

Глава сорок третья

1

Третья пятилетка предусматривала необходимость производства малолитражных машин. Организовать это производство было поручено заводу КИМ. Производственная мощность завода проектировалась в 50 тысяч автомобилей в год. Лихачев мечтал о создании малолитражного автомобиля. Такого, который был бы значи-

тельно экономичней и легче всех существующих легковых автомобилей: расходовал бы не более 7 литров бензина на 100 километров и весил бы не более 800 килограммов.

Горьковский легковой автомобиль М-1 потреблял 16—18 литров, ЗИС-101 — 24—25 литров. ЗИС весил 2700 килограммов.

Лихачеву, что называется, «во сне и наяву» уже виделся малолитражный автомобиль, бегающий по асфальтированным дорогам страны. Он торопил время и приезжал постоянно на завод КИМ. Для создания этого завода он не жалел ни сил, ни средств.

В США для заказа технологического оборудования и ряда уникальных станков была направлена группа специалистов. Хотя стены некоторых корпусов еще не были выведены, срок пуска завода КИМ был уже строго определен.

Директор завода тоже был уже назначен. Им стал старейший и опытнейший работник завода АМО Алексей Васильевич Кузнецов, человек энергичный, способный и дни и ночи не уходить с завода. На АМО он работал фрезеровщиком, затем начальником цеха и, наконец, начальником производства.

Все спешили, все торопились. В Москве была уже настоящая пусковая лихорадка.

Для того чтобы ускорить размещение заказов на станки, Лихачев сделал все, даже утвердил расход на корзину белых роз, предназначенную президенту станкостроительной компании.

Розы были куплены за баснословную цену и доставлены на квартиру президента в день рождения его жены. Иван Иванович Карзов, заместитель Лихачева, по тому времени, когда он был директором завода, осуществлявший теперь эту операцию, был приглашен президентом на праздничный ужин. И, конечно, контракт на поставку станков был подписан.

2

Завод малолитражек пустили летом 1940 года. А осенью репортер «Известий», охваченный общим возбуждением, опубликовал сообщение, что Московский завод малолитражных автомобилей приступил к массовому

производству легковых автомобилей КИМ и опубликовал в газете фотографию машины.

Сообщение это удивило Сталина. Он потребовал, чтобы первую сошедшую с конвейера машину привезли в Кремль и показали ему.

Лихачев позвонил Алексею Васильевичу Кузнецову и потребовал подготовить автомобиль к осмотру. Но директор начал говорить, что лучше бы подождать. Выслушав Кузнецова и заподозрив неладное, Лихачев немедленно поехал на завод и, убедившись, что машина не готова, стал сам руководить ее подготовкой к осмотру.

В ходе осмотра были отмечены многочисленные недостатки новой машины.

Вскоре Лихачева освободили от поста наркома, а Кузнецова от должности директора завода КИМ.

Тут же был назначен новый нарком среднего машиностроения.

Когда через два дня на автомобильном заводе была собрана партийно-техническая конференция, новый нарком тоже приехал и высказал целый ряд критических замечаний по конструкции ЗИС-101.

Узнав об этом собрании, Лихачев назавтра же поехал в ЦК партии. Но не был принят. Грустный, взволнованный, вернулся домой Иван Алексеевич. Дверь ему открыла жена. Он вошел в комнату, не снимая пальто и шляпы.

— Ты сегодня почему-то даже домой не позвонил, — сказала Анна Николаевна с упреком. — Мы все беспокоились.

— А что беспокоиться? — сказал он вялым голосом.

— Ну как же. Мы ведь уже все знаем, — сказала жена.

В самом деле, она имела подробную информацию о том, что случилось.

— Если знаешь, зачем спрашивать? — сказал Лихачев, бросая пальто на диван и садясь к столу. — Дай, пожалуйста, чаю, а то от всех этих новостей окоченеть можно.

Природное самообладание, постоянная убежденность в своей правоте, обычная его улыбочка позволили ему скрыть от близких смятение чувств.

Только мать внимательно взглянула на сына из-под очков — она и тогда уже плохо видела — и сказала ему:

— Ты больно много работаешь, Иван. На себя непохож стал. Опять, как в тридцать седьмом, свалишься. Смотри!

Когда мать напомнила об этом, в нем что-то сорвалось с тормозов.

Увлекаемый в водоворот сомнений, он схватился за голову и долго сидел так, мысленно восстанавливая в памяти все, что произошло с ним на этот раз.

— А меня сняли с работы, — сказал он вдруг, обращаясь к матери. — Поздравь... Я уже не нарком.

— Ну и что? —сказала мать нарочито спокойно. — Знаем! Проживем, поди? Такой хомут ты себе всегда найдешь.

— А за что? — спросила жена, стараясь также не показать своего волнения. — За что сняли-то?

— Да ну, — отмахнулся он. — Сама должна понимать. Какой из меня нарком?

3

В те годы Лихачев был тесно дружен с Георгием Филипповичем Байдуковым, знаменитым летчиком, Героем Советского Союза. Георгий Филиппович всегда способен был дать практически разумный совет.

Познакомились они, когда Чкалов, Байдуков и Беляков совершили беспосадочный дальний перелет, за которым следила вся страна.

Экипажу самолета АНТ-25 было дано задание пролететь без посадки по маршруту Москва — Баренцево море — Земля Франца-Иосифа — мыс Челюскин — бухта Тикси и далее до Петропавловска-Камчатского. При наличии благоприятных условий и погоды самолет должен был лететь дальше по направлению Николаев-на-Амуре — Чита.

Экипаж самолета блестяще справился со своим заданием.

Когда летчики пересекли второй раз Охотское море и АНТ-25 обледенел, вся страна содрогалась от ужаса и следила с замирающим сердцем за радиосводками.

Наверное, из миллионов уст вырвался вздох облегчения, когда Главное управление авиационной промышленности Наркомтяжпрома сообщило, что Серго Орд-

жоникидзе отдал приказ Чкалову прекратить дальнейший полет. Экипаж приземлился на острове Удд, прославив и себя, и этот доселе никому не известный остров.

Год спустя Лихачев поехал отдыхать в Сочи со своей дочкой Валей. В тот же санаторий приехал и Байдуков. Они познакомились еще по дороге, и дружба между ними завязалась надолго. И жены их, Евгения Сергеевна и Анна Николаевна, и дочки Эмма и Валя крепко сдружились.

Эта дружба продолжалась много лет и была для Лихачева большой душевной опорой.

— Надо спросить, что скажет Егор, — говорил он обычно.

Первый, к кому он поехал в 1939 году, когда его назначили министром среднего машиностроения, был Байдуков. Так же было и теперь, когда его сняли с этого поста.

— А что случилось-то? — спросил Байдуков.

— Да что у нас случается? — улыбнулся и вздохнул Лихачев. — Впервые, что ли?.. Когда меня награждали в тридцать шестом, то чохом штук пять выговоров сняли. От Серго приехал нарочный с черным пакетом. Удивляюсь: что это такое?.. Смотрю... Не могу понять. А это выговоры. Сняли накануне специально на коллегии, по представлению Серго, конечно.

— А теперь за что влепили? Как сформулировали?

— За безответственность.

— Крепко!

— Да, вот так, браток, — говорил Лихачев и скороговоркой объяснил положение дела.

Не без помощи Байдукова составлено было несколько вариантов письма в ЦК.

«С первых дней революции я дрался за Советскую власть. И никто не может бросить мне обвинений», — писал Лихачев.

Письмо это заканчивалось просьбой возвратить его на завод.

Через несколько дней помощник Сталина Поскребышев сообщил Лихачеву, что получено согласие на его возвращение на завод. Затем последовал звонок нового наркома, который просил Лихачева приехать к нему, сказал,

что приказ о возвращении Лихачева на завод подписан и он может приступить к работе.

Шел конец сорокового года. 31 декабря в заводской газете «ДИП», словно новогодний подарок коллективу автозаводцев, появилось сообщение о партийном активе, на котором выступил с докладом директор завода — Иван Алексеевич Лихачев.

Глава сорок четвертая

1

В 1940 году автозавод не выполнил программы.

В работе господствовала штурмовщина. Основные ведущие цехи: «Мотор», «Коробка скоростей», «Механосборочный-4», термический, кузовной, арматурный — были в прорыве, сильно сказывалась большая текучесть рабочей силы. Все это приводило к срыву графика, к нарушению ритмичности. И конвейер много раз останавливался. Главное и основное, чего в свое время так настойчиво, шаг за шагом, добивался и, казалось, добился Лихачев, — постоянная и неуклонная работа всех цехов на всех участках, строго по графику, ритмично, теперь была, очевидно, надолго утеряна. Но в этом Лихачев ошибся.

Надо отдать должное парткому завода, который приложил немалые усилия, чтобы устранить эти недостатки. Тогдашний секретарь парткома Василий Иванович Крестьянинов не раз ставил на обсуждение бюро вопросы: «О работе завода по графику», «О повышении качества выпускаемых автомашин».

Возвращение Лихачева на завод внесло успокоение и уверенность.

Позднее историки завода так писали об этом времени: «...Развернувшееся социалистическое соревнование в честь XVIII партконференции сказалось на выполнении плана... Основное задание января 1941 года было выполнено на 101,5%, февраля — на 101,6%, марта — на 102,4%. Квартальный план завода по выпуску товарной продукции был выполнен на 102,6%... Коллектив завода добился улучшения экономических показателей. Себестоимость продукции была снижена на 10,63% вместо 5,5%, предусмотренных планом. Завод получил сверх пла-

на 14,2 млн. руб. экономии. Производительность труда в январе составила 102,5% задания, в феврале — 103,1%».

Словом, с возвращением Ивана Алексеевича завод начал набирать темпы. С главного конвейера каждые четыре минуты сходила новая машина...

2

10 марта 1941 года был созван партийный актив Пролетарского района Москвы с докладом секретаря райкома Житкова «Итоги XVIII Всесоюзной партийной конференции».

На конференции был принят с большим замахом план народного хозяйства на 1941 год и стоял вопрос об усилении оборонной мощи страны. Этот вопрос, правда, казался каким-то излишним в свете тех больших мирных замыслов, которыми была переполнена повестка дня XVIII партийной конференции.

Все коммунисты завода, выступавшие на активе, говорили об одном — завод не выполнил программу 1940 года, работали штурмом, тогда как именно автозаводу с его поточным производством следует работать по графику. Неисчислимое количество раз останавливался конвейер, тогда как ритм работы каждого участка, каждого цеха решает успех работы.

Так было в прошлом году.

Почему же сейчас все изменилось?

Среди многих выступлений на активе привлекает внимание речь начальника отделения «блока» цеха «Мотор — ЗИС» Эбермана.

Вот что он говорил:

«До ноября месяца, до возвращения на завод Ивана Алексеевича Лихачева, мы работали плохо. С возвращением Лихачева нам удалось перейти на хозрасчет. С переходом на хозрасчет у нас сильно укрепилось единоначалие. Мастер почувствовал ответственность за свою работу, поднялась производительность труда рабочих. Если еще в декабре мы имели 1000 часов простоя, то в январе — только 7, а в феврале — ни одного часа, в марте тоже ни одного часа. Мы ликвидировали простои совсем. В чистоте стали содержаться рабочие места. Тов. Лихачев может к нам прийти и не запачкаться. У нас сейчас чисто. В январе мы сэкономили 58 тысяч рублей. Премию

получили 15 тысяч рублей. В феврале сэкономили уже 78 тысяч рублей, премию получили 17,5 тысячи рублей. Заработки стали хорошие.

(С места: сколько вы заработали?)

— Я в феврале заработал 300 рублей [1]. В хозрасчете есть еще одна вещь: никакой бумажной волокиты не нужно, начальник цеха ведет книжечку, которую держит в кармане. При хозрасчете мы начали вводить на производстве новую технику. 3 года тому назад еще при Лихачеве было внесено предложение ликвидировать так называемую «лошадиную работу», сделать приспособление. 6 месяцев торговались в КБ, какому конструктору поручить это дело. 3 месяца искали денег. А потом вообще положили в «задний ящик», и оно лежало до ноября месяца, до прихода Лихачева. Мы сказали об этом Лихачеву, и он издал приказ, но выяснилось, что чертежи потеряли. Все помнят историю с шатуном. По этой причине завод стоял. Теперь, с приходом Лихачева, центробежную машину поставили, и говорят, что ее Лихачев изобрел. Ничего подобного — машина была привезена еще в 1938 году, но ее надо было немножко довести, а технологический отдел не мог этой работы выполнить».

И это и все другие выступления говорили об одном: завод стал работать ритмично только с возвращением Лихачева. Возможно, что в этом было такое же преувеличение, как и в том, что Лихачев... изобрел центробежную машину.

3

Первое время Лихачев сам принимал машины ЗИС-101, испытывал их вместе с Владимиром Николаевичем Лялиным, главным инженером того времени, наводил порядок во всех звеньях.

На приеме у Лихачева, как всегда, было множество посетителей, но он с давних времен умел быстро разгружать свою приемную.

Он просил всех заходить в кабинет и рассаживаться вдоль стен. Рассаживались в порядке очереди.

Он сознательно ломал эту очередь, чаще всего адресуясь к снабженцам, пропуская их первыми. Когда кто-нибудь выражал неудовольствие, он пояснял.

— Поток, — говорил он, — это снабжение, снабжение и еще раз снабжение.

[1] В довоенных ценах.

— Почему именно снабжение? — спрашивали его.

— Да потому, что никакой ритм и темп выпуска автомобилей невозможны, если возникнут перебои в снабжении обрабатывающих или заготовительных цехов необходимыми материалами. А разве не бывает, что планы есть, нормы на расход материалов при обработке тоже имеются, а вот запаса, или, как принято говорить, «внутренних резервов», нет. Тогда график летит. Не только минутный, но и часовой.

Против запасов обычно возражал Госплан, но Лихачев старался в обход Госплана иметь запасы. Вот почему он устанавливал прежде всего контакт со снабженцами.

Автомобиль состоит примерно из трех с половиной тысяч деталей и узлов. Две с половиной тысячи из них изготовлял сам завод, остальные детали и агрегаты доставляли заводы-поставщики, заводы-смежники.

Ритм и темп выпуска автомобиля укладываются примерно в пять минут. Важно обеспечить подачу деталей на обработку и сборку с тем же интервалом. Таким образом, от сообразительности и расторопности снабженцев иной раз зависит судьба всей производственной программы.

— Товарищи снабженцы, — говорил Лихачев, — и десять лет назад вы ко мне за каждым гвоздем бегали. Сами-то что же ни одного вопроса не можете решить, ни одного препятствия преодолеть? Что десять лет назад, то и теперь. Зимой и летом все одним цветом...

Снабженцы смеялись, возражали:

— Разве десять лет назад перед заводом стояли такие трудности. И сравнить нельзя.

Следовало согласиться, что к 1941 году, когда Лихачев вернулся на завод, перед коллективом возникли новые замыслы, новые трудности и новые препятствия.

Но большинство из этих мирных трудностей и препятствий так и не суждено было никому преодолеть.

Началась Великая Отечественная война.

Глава сорок пятая

1

Война для Лихачева и для его семьи так же, как для миллионов советских людей, началась внезапно, как снег на голову.

Хотя 22 июня 1941 года в воскресенье в 4 часа утра немцы перешли границу и бомбардировали Киев, Житомир и Севастополь, Москва еще ничего об этом не знала.

Многие люди всего лишь накануне, в субботу, делали глупости с военной точки зрения. Они покупали билеты в театр, путевки на курорт, ненужные безделушки, праздновали дни рождения, пили, пели старые, мирные песни.

Иван Алексеевич в субботний вечер, как обычно, поехал на дачу.

Этим летом семья Лихачевых жила на даче близ деревни Александровка на Волоколамском шоссе. Здесь было тихо, спокойно, лениво. Шуршали над головой вековые, еще екатерининских времен, липы. Приезжаешь и словно проваливаешься в зеленую непроглядь. Все отступает от тебя.

Здесь с конца апреля жили мать и жена, дочь Валя и ее дочка Наташа — внучка Ивана Алексеевича. Радио не включали. На даче этой было совсем не так, как в шумном Серебряном бору, где наверняка можно было узнать о начале войны, даже не включая радио. В Александровке никто ничего не знал, по крайней мере, до того времени, когда в воскресенье после обеда примчался шофер Лихачева и рассказал о речи Молотова.

В город поехали немедленно.

Жизнь Москвы ничем пока не была нарушена. Будто сообщение о войне еще не дошло до сознания большинства. Верней, в сознании еще не возникла мысль об ужасах войны, о возможной потере близких, а если эта страшная мысль и возникла, то пока вчуже, будто бы никого из советских людей она не касалась и не могла коснуться.

Сразу же после воскресной речи Молотова на некоторых предприятиях прошли митинги и одновременно в райвоенкоматах уже появились заявления от добровольцев. На улицах вплоть до поздней ночи толпились люди. В сберкассах и магазинах стояли очереди.

Когда Лихачев приехал на завод, то заводской двор и примыкающие к нему улицы были переполнены.

Люди спешили на завод со всех сторон. Пусть не в свою смену, но каждый стремился в такую минуту быть поближе к родному коллективу.

— Что будет? — спрашивали жены и матери.

— Что другим, то и нам, — отвечали им мужчины.

Примерно так ответил и Лихачев своей матери.

Обнимая ее, он остановился на минуту в передней возле вешалки, будто хотел еще что-то сказать, но ничего не сказал, тяжело вздохнул и захлопнул за собой дверь.

В заводоуправлении его ждали.

Наконец по радио передали, что Указом Президиума Верховного Совета СССР Москва объявлена на военном положении. Был передан также приказ о противовоздушной обороне.

Согласно этому приказу Лихачев должен был полностью затемнить весь завод, закрасить или зашторить более 100 тысяч квадратных метров оконных стекол, установить светомаскировку транспорта, организовать дежурство у всех выключателей наружного и внутреннего освещения, обучить рабочих элементарным правилам борьбы с зажигательными бомбами.

Было уже известно, что при угрозе воздушного нападения начальник МПВО комбриг Фролов объявит в Москве и в Московской области «угрожаемое положение».

Угрожаемое положение! Угроза!.. Как это прозвучало...

Едва переступив порог своего кабинета, Лихачев вскрыл пакет с «мобилизационным планом».

С этого момента началась его особая жизнь, которая продолжалась во все годы войны, когда каждый год справедливо считался за два.

2

24 июня в 3 часа утра Лихачев проснулся от странных звуков, точно кто-то непрерывно хлопал дверью внизу в подъезде. Жена уже стояла у окна, накинув халат, и была очень бледна.

Окна квартиры Лихачева выходили на улицу Горького, и с балкона можно было увидеть, как дворники в белых фартуках, собравшись группами, смотрят вверх и прислушиваются. В утреннем чистом небе ничего не было видно, и только потом справа он увидел несколько маленьких облачков. Освещенные восходившим солнцем, они были похожи на созвездие.

Несколько раз блеснул далекий огонь трассирующих снарядов. Что-то необычное было в непривычном стрекотании зениток и далеких разрывах. Глухие и далекие, они выбивали из обычной мирной колеи, полной знакомых и милых звуков города — звонков трамвая, гудков автомобиля, детских голосов.

Это была война... Так она входила в быт.

Примчавшись на завод, Лихачев узнал, что это была только разведка, или пристрелка, или учебная тревога.

Однако с этого раннего летнего утра витрины магазинов стали закрывать мешками с песком, при домоуправлениях были созданы пожарные команды, открыты газоубежища. Женщины и дети бегали по лестницам, таская ведра с песком, наполняли мешки и бочки. Предполагалось, что песком будут гасить зажигательные бомбы. На стекла наклеивали полоски бумаги крест-накрест, надеясь, что это предохранит стекла в случае бомбежки.

Предположения эти в дальнейшем не оправдались — стекла вылетали при бомбардировках вместе с рамами.

В этот день было созвано общезаводское собрание коммунистов с одним вопросом: «О работе парторганизации в условиях войны».

Парторгом ЦК на заводе был в это время Иван Васильевич Горошкин. Он сменил Василия Ивановича Крестьянинова, опытного партийного работника, который прошел на заводе путь от простого строителя до секретаря парторганизации завода. Накануне войны Василий Иванович работал помощником Лихачева. Позднее ушел на партработу в МГК. Теперь Лихачеву и Горошкину предстояло перестроить весь заводской организм и поставить его на обслуживание нужд фронта. Сделать это надо было срочно, без промедления.

Не было сейчас на заводе, пожалуй, ни одного человека, который так или иначе не задавал себе вопроса: что требуется сделать ему лично, его родным и близким, его товарищам, чтобы помочь Родине разгромить врага.

Как бы отвечая на все эти вопросы, 3 июля 1941 года по радио прозвучали слова Председателя Государственного Комитета Обороны Сталина: «Прежде всего необходимо, чтобы наши люди поняли всю глубину опасности, которая угрожает нашей стране, и отрешились от благодушия, от беспечности, от настроений мирного строительства... Враг жесток и неумолим... Дело идет, таким образом, о жизни и смерти Советского государства, о жизни и смерти народов СССР, о том, быть народам Советского Союза свободными или впасть в порабощение... Нужно... чтобы советские люди поняли это и перестали быть беззаботными, чтобы они мобилизовали себя и перестроили всю свою работу на новый военный лад...»

Слова эти повторялись миллионами уст.

На заводе в кабинет Лихачева и в партком к Горошкину днем и ночью шли начальники цехов, парторги, инженеры, рабочие.

Хотя мобилизация только что началась, на партийное руководство свалилось множество новых проблем и неотложных задач. Освоение новых военных заказов, формирование народного ополчения, подбор людей на строительство оборонительных рубежей, да всего и не перечислить.

На фронт с завода ушло около 6 тысяч человек. Несколько тысяч вели работы на внешнем поясе обороны. Они строили эскарпы и контрэскарпы, ставили противотанковые ежи, наблюдательные пункты, дзоты, надолбы, проволочные заграждения. Для того чтобы все же выполнять программу, пришлось обратиться к женам и матерям рабочих.

И женщины пришли на завод. Они самоотверженно работали у печей и у станков. Некоторые из них выполняли норму на 200—300 процентов. И завод работал, не останавливаясь, верней, не останавливая главного конвейера. Однако все быстро менялось, количество прогулов вскоре увеличилось преимущественно за счет перебоев в работе транспорта. И перед Лихачевым встали новые, неожиданные вопросы.

3

7 июля Лихачев издал приказ о прекращении производства легковых автомобилей ЗИС-101, а 10 июля военным ведомством был утвержден представленный заводом образец санитарной машины ЗИС-54. Развернулась подготовка производства полугусеничных автомобилей-вездеходов — ЗИС-42. Наряду с производством автомобилей новых моделей почти каждый цех получил заказы на изготовление различного вооружения, боеприпасов.

В условиях массово-поточного производства всякое, даже самое незначительное изменение номенклатуры выпускаемой заводом продукции всегда сопряжено со значительной перестройкой налаженного производственного процесса. Все это требует времени на разработку новой технологии, на замену и перестановку станочного оборудования, изготовление оснастки и приспособлений, на подготовку и переучивание кадров рабочих и инженерно-технического персонала.



Евдокия Николаевна Лихачева — мать Ивана Алексеевича. 1950 год.



Иван Алексеевич Лихачев. 1922 год.

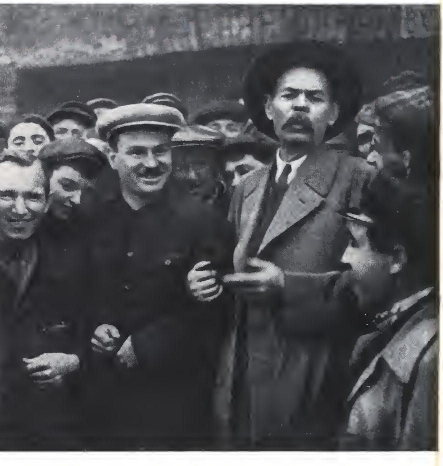
Ф. Э. Дзержинский с членами коллегии ВЧК. 1919 год.

«Дикий ремонт» автомобилей на заводе АМО.

И. А. Лихачев у легкового варианта АМО-Ф-15. 1927 год.



Первая реконструкция АМО. Доставка оборудования производится гужевой тягой.



И. А. Лихачев и А. М. Горький среди рабочих завода АМО. 1928 год.



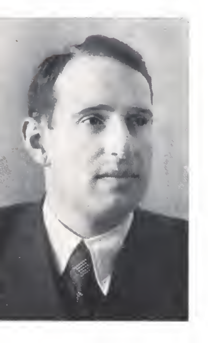
Серго Орджоникидзе. 1931 год.



Ф. С. Демьянюк.



А. В. Кузнецов



Г. З. Шмаглит.



Х. С. Лоттерштейн.



К. Е. Малков.



И. И. Виттенберг.

А. Д. Ассонов.



А. Н. Прокофьев.



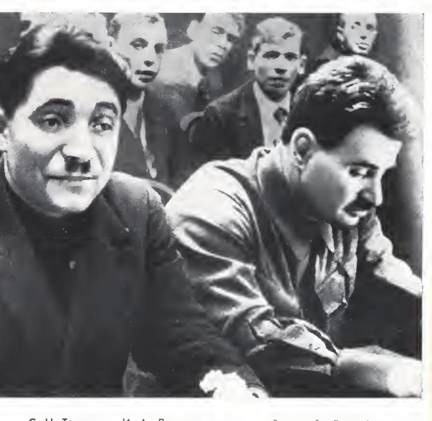




И. А. Лихачев и Г. Ф. Байдуков на глиссере при открытии первой пассажирской линии Сочи — Сухуми. Май 1940 года.

Иван Алексеевич и Анна Николаевна Лихачевы. 1936 год.

А. Н. Лихачева (первая слева) на соревнованиях команд ОСОАВИАХИМа. 1937 год.



С. Н. Тарасов и И. А. Лихачев на заводской партийной конференции.



Г. К. Орджоникидзе и И. А. Лихачев осматривают легковой автомобиль ЗИС-101. 1936 год.



Производство минометов на Московском автозаводе. 1942 год.

И. А. Лихачев выступает на собрании интеллигенции Пролетарского района Москвы, посвященном обсуждению итогов XVIII съезда ВКП(б). 1939 год.



Производство автоматов ППШ на Московском автозаводе. 1942 год.

Начальник КБ легкового автомобиля ЗИС-110 А. Н. Островцев

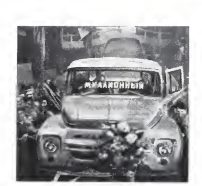
И. А. Лихачев выступает на торжественном собрании, посвященном 25-летию советского автомобилестроения. 1949 год.

Н. М. Шверник вручает И. А. Лихачеву орден Ленина. 1949 год.



И. А. Лихачев. 1956 год.

Здание заводоуправления производственного объединения ЗИЛ.



Есть миллионный ЗИЛ-130! 1974 год.



У Лихачева был уже опыт перестроек и реконструкций, но это был опыт мирного времени. Теперь перестройку надо было вести во время войны, да еще рассчитывая главным образом на собственные силы. А силы эти были весьма ограничены.

Где взять помещения и станочное оборудование для новых цехов, как перестроить структуру управления заводом, с тем чтобы ее упростить и высвободить очень нужные в цехах рабочие руки.

Единственное, на что можно было рассчитывать, — это на высокое чувство ответственности, которое владело, конечно, не только Лихачевым, но и каждым. Поэтому, как вполне естественный душевный порыв, рассматривал Лихачев развернувшееся на заводе движение девушек — служащих бухгалтерии, счетоводов за овладение производственными профессиями и решение учеников заводского ремесленного училища немедленно перейти в цехи по изготовлению мин и снарядов для фронта.

Лихачев специальным приказом одобрил инициативу молодых патриотов завода и обязал всех начальников цехов и отделов оказывать всяческое содействие и помощь в организации производственного обучения.

Глава сорок шестая

1

Над городом не умолкая гудели самолеты. Пока это были свои самолеты, охраняющие столицу. Но 22 июля враг совершил первый налет на Москву. Комбригом Фроловым было объявлено «угрожаемое положение», и впервые прозвучали слова диктора Левитана: «Граждане, воздушная тревога!» В эту ночь Лихачев, на долю которого выпало уже две войны, впервые увидел московское небо, насквозь пронизанное иглами прожекторов. Пожалуй, каждый квадратный сантиметр этого московского неба был освещен, словно на Москву во имя ее защиты была надета круглая шапка, связанная спицами световых лучей.

Вспыхивали и гасли звезды снарядов, на крыши домов падали раскаленные осколки. Когда молчали зенит-

ки, казалось, что город тяжело, но мужественно вздыхает.

Первый налет продолжался пять с половиной часов.

Назавтра на Театральной площади стоял сбитый немецкий самолет. Его окружала толпа. Красноармейцы, охраняющие самолет, гордо улыбались. Первая атака была достойно отбита.

На завод было сброшено 567 зажигательных бомб. Очаги пожаров были быстро ликвидированы и не вызвали никаких повреждений.

Для охраны от налетов вражеской авиации на заводе и прилегающих к нему территориях разместили средства активной защиты: зенитную артиллерию, спаренные установки зенитных пулеметов. Кроме того, построили 162 укрытия полевого типа вместимостью по 15 человек в каждом, сто тысяч квадратных метров стекла закрасили в синий цвет. Были организованы и проходили специальную подготовку рабочие команды противовоздушной и противопожарной обороны. Бойцы этих команд находились на казарменном положении.

К концу июля уже почти ежедневно объявлялась воздушная тревога. Прорывалось немного вражеских самолетов, но люди были готовы к этим налетам. Окна нижних этажей, магазинов были заложены доверху мешками с песком, а мешки были окрашены в коричневый, синий и неприметно-серый цвет.

Радио обычно объявляло воздушную тревогу после 7 часов вечера.

Едва по репродуктору раздавалось: «Граждане, воздушная тревога», зенитки начинали свой оглушительный разговор, а затем воцарялась тишина, которую вдруг пронизывал ядовитый и тонкий, как жужжание осы, непривычный уху гул мотора вражеского самолета.

2

В эти дни многих удивляла странная закономерность в поведении немецких самолетов, пытавшихся бомбить Москву.

За все время налетов на Москву немцам ни разу не удалось при подходе к Москве сохранить свои боевые порядки. Из двухсот и более самолетов, участвовавших в налете, к Москве могли прорваться через заслон наших истребителей и огонь зенитной артиллерии бук-

вально единицы. Но с какой бы стороны и на какой бы высоте немецкому самолету ни удавалось оказаться над Москвой, он во что бы то ни стало старался сбросить бомбы не вообще над Москвой, а над районом автозавода.

Разгадка пришла во время одного из совещаний в Московском комитете партии. Секретарь ЦК и член Военного совета А. С. Щербаков после совещания попросил Лихачева задержаться и показал ему карту, отобранную у летчика сбитого самолета. На этой карте некоторые районы Москвы и район завода ЗИС были отмечены как объекты особой важности, подлежащие прицельному бомбометанию.

После этого разговора со Щербаковым Лихачев принял меры по усилению средств противовоздушной обороны в районе своего завода. Налеты на Москву 7 августа и 12 октября 1941 года с полной очевидностью показали правильность и своевременность этих мероприятий.

За время всех налетов завод ни на одну минуту не останавливался, полным ходом работали все цехи. Выполнение военных заказов для фронта не прерывалось.

3

В один из этих тревожных дней Лихачев, вернувшись с завода, поднялся на чердак своего дома, к Анне Николаевне, которая была бойцом добровольной пожарной команды и дежурила на крыше.

Она еще в 1937 году окончила кружок Осоавиахима и была награждена грамотой за «высокие показатели». Теперь она уже умела тушить зажигалки, оказывать первую помощь и эвакуировать пострадавших с места происшествия в медицинский пункт.

С ее поста были видны вышки дозорных над зданием Моссовета, поросшая травой крыша соседнего дома.

Они посидели на мешке с песком, тесно прижавшись друг к другу. В слуховое окно было видно, как в темном военном небе суетятся прожекторы.

Лихачев смотрел на свою жену с удивлением. С первых же дней войны она проявляла не какую-нибудь особую храбрость, а просто хладнокровие, и ему не хотелось говорить ей то, что он должен был ей сказать сегодня. И она и мать слышать не хотели об эвакуации. И он медлил, вздыхал, спрашивал, где мать и Валя, хотя он отлично знал, что они в бомбоубежище.

При первом же налете на Москву фашисты встретили такое сопротивление, какого никак не ожидали. Страшный непрерывный грохот зениток то стихал, то усиливался.

Наконец Анна Николаевна встала и сказала необычайно твердым голосом.

— Кажется, пронесло!

Он понял, что она вложила все свои силы в то, чтобы голос не дрогнул.

Город замер.

Ветер стремительно мчался по улицам, врывался в окна, гремел железом крыш. Это был горький ветер войны, сиротливый, бесприютный.

И вдруг где-то далеко, точно в деревне, залаяла собака.

Лихачев посмотрел на жену, которая стояла рядом с противогазом через плечо, усмехнулся.

— Знаешь, что я сейчас вспомнил? Как мать говорила: «Хорошо в деревне, весело... Петухи поют... Собаки лают...»

И добавил негромко:

— Давай, Нюра, собирайся. Ничего сделать нельзя. Есть новый приказ эвакуировать женщин и детей. Надо ехать.

Глава сорок седьмая

1

Тревожное слово «эвакуация» прозвучало как набат в конце июля.

Когда Лихачевы приехали на вокзал, на огромной привокзальной площади негде было ногу поставить. Народ стекался сюда гигантскими потоками и располагался со всем своим скарбом на горячем пыльном асфальте. Наспех связанные вещи загромождали площадь.

Старики спали на своих узлах, укрывшись от солнца газетами. Над площадью висел густой шум, как на восточном базаре. Было так душно, точно люди выпили весь воздух, так же как и всю воду в киосках и на тележках. Лихачеву казалось невероятным, что в Москве так много беспомощных людей — стариков, женщин, детей.

Что ни говори, а это было тяжелой нагрузкой для за-

водских людей. Им было бы легче «на казарменном положении».

Вот и Лихачев должен был теперь расстаться с семьей — со своей обожаемой дочкой Валей и внучкой Наташей, но эта разлука при всей ее жестокости несла с собой явное облегчение — не нужно было каждый день думать об их безопасности, просыпаться с этой мыслью и во время воздушной тревоги вспоминать вдруг о чердаке, где сидела Анна Николаевна, дежурная по корпусу.

Семья Байдукова тоже должна была эвакуироваться. Женщины решили ехать вместе.

Егора Байдукова уже не было в Москве. Перед отъездом, верней, перед отлетом на фронт, он сказал скупо: «Я только на Ивана Алексеевича и надеюсь».

Лихачев тогда поднял руку, отстраняя, успокаивая, словно говоря: «Можешь надеяться, не ошибешься».

В самом деле он к этому привык. На заводе тысячи людей говорили именно так — в случае болезни, домашней ссоры, даже непослушания детей. Он мирил, уговаривал, устраивал в больницу и не забывал назавтра после операции позвонить, узнать, в каком состоянии больной. Если нужно, он ехал к врачу, чтоб поговорить с глазу на глаз. Успокаивал родных. Ездил в МВТУ узнать, как учится какой-нибудь «ставленник» завода. Не сдал экзамена, вызывал к себе, драил. Если муж пил, а жена приходила жаловаться, то принимал меры, а какие меры он принимал, об этом ходили потом целые легенды по заводу.

Не всегда Лихачев был добр и благостен. Не всегда принимал сторону слабейшего — жены. Иную он вызывал, выслушивал, спрашивал:

— Сколько лет он с вами жил?

— Пятнадцать, товарищ Лихачев.

— Так это золотой человек! Я с вами пятнадцать минут сижу, и то мне муторно. Вы ни о ком хорошего слова не сказали. С вами и трезвенник сопьется. Извините, конечно. Пришлите его ко мне. Я с ним поговорю.

— На вас только и надежда, Иван Алексеевич, — всхлипывала жена, не обижаясь.

На него не обижались. Он был справедлив. И никогда не обманул ничьих надежд.

Хотя Егор Байдуков был Героем Советского Союза и о его семье позаботились бы, он тоже надеялся только на

Ивана Алексеевича — по душевному, доброму, товарищескому расположению человека к человеку.

Теперь, когда вышло уже второе строгое постановление ГКО об эвакуации женщин и детей из Москвы, Лихачев решил отправить семью Байдукова вместе со своей семьей в Челябинск.

На Челябинском тракторном бывшего наркома среднего машиностроения — Ивана Алексеевича Лихачева хорошо помнили. Да и он хорошо знал множество людей, называя стариков по имени-отчеству.

В Челябинск должен был эвакуироваться и Наркомат среднего машиностроения во главе с Акоповым.

Лихачев собирался часто «наезжать» в Челябинск, обещал это матери и жене.

Конечно, никаких сомнений в том, что война будет выиграна, ни у кого не было, но «наезжать» — это было все же весьма далекой перспективой.

Эта перспектива обрела реальность только значительно позже, когда выявилась необходимость создать в Челябинске Управление автозаводами.

2

Много лет спустя, рассказывая молодежи о начале войны, Лихачев не вспоминал о том, как происходила эвакуация женщин и детей. Этого он, пожалуй, и вовсе не помнил. Зато он хорошо помнил, как пришлось эвакуировать каждый цех завода и подписать приказ о прекращении производства легковых автомашин ЗИС-101, тех самых, в которые завод вложил столько сил, средств и коллективной энергии.

Едва успели провести эвакуацию женщин и детей, затем сложнейшую эвакуацию цехов, как уже в январе 1942 года пришлось взяться за реэвакуацию оборудования и восстановление автомобилестроения в Москве. Таково было решение Государственного Комитета Обороны. А в начале 1943 года на заводе был создан коллектив конструкторов, начавших проектирование легковой машины ЗИС-110.

Захвату Москвы фашисты придавали первостепенное значение. Взятием Москвы они рассчитывали сломить сопротивление и поставить советский народ на колени.

После провала авантюристического замысла прорваться к Москве, с ходу, через Смоленск, фашистское коман-

дование разработало новый план захвата нашей столицы, план «Тайфун». Согласно этому плану гитлеровцы рассчитывали обойти Москву с севера и юга, блокировать город, а население его уморить голодом.

Гитлер заявил: «Москва должна быть окружена так, чтобы ни один русский солдат, ни один житель, будь то мужчина, женщина или ребенок, не мог ее покинуть. Всякую попытку выхода подавлять силой». Гитлер добавлял: «Москва и ее окрестности должны быть затоплены, и там, где стоит город, должно возникнуть море».

Генеральное наступление на Москву во имя этой бредовой затеи гитлеровцы начали 30 сентября 1941 года. 2 октября развернулось грандиозное сражение на Брянском и Западном фронтах, но силы наших войск, наносивших контрудары фашистам, были явно недостаточны. 3 октября механизированные соединения гитлеровских войск ворвались в Орел и двинулись дальше вдоль шоссе Орел — Тула. 6 октября, обойдя с востока Карачев и Брянск, они заняли эти города.

С завода на фронт ушли в это время 16 тысяч человек. Ушел и погиб сын Долорес Ибаррури — Рубен. Ушли питомцы Лихачева — братья Бардыбахины. С каждым человеком уходила часть его души.

В эти дни в перекидном календаре, что полого, под углом в 30 градусов поднимался на письменном столе директора, можно было прочесть:

10 октября. «Решение ГКО. Срочно перебазировать промышленные предприятия и учреждения Москвы и Московской области. Подписано А. Н. Косыгиным — зам. председателя Совета по эвакуации».

12 октября. «Враг прорвался и двинулся на Боровск и Верею. Занял Калугу и оттеснил нас на Серпухов, Алексин, Тарусу». Государственный Комитет Обороны принял решение о создании Московской зоны обороны (МЗО)».

Московская зона обороны стала одним из важнейших направлений борьбы. Задачей МЗО было опоясать Москву мощными оборонительными рубежами, превратить город в крепость, и если обстановка заставит, то сражаться в самом городе.

3

Победа над врагом складывалась из подвигов миллионов не только на фронте, но и в тылу. Все заводы, даже просто мастерские, получали и выполняли военные зака-

зы. И автозавод стал изготовлять инструменты и штампы для специальных заводов «вооружения и боеприпасов», детали для ракет знаменитой «катюши», поковки и литье — для авиационных и танковых заводов, минометы БМ-10 и пистолеты-пулеметы конструкции Шпагина — ППШ, или, как их называли просто, автоматы.

Приходилось делать также саперные лопаты и бронешлемы, противотанковые ежи и щиты — необходимые для строительства оборонительных рубежей.

Автозаводцы строили доты и дзоты, противотанковые рвы на оборонительных рубежах за чертой Коломенского поселка, на 15-м километре Волоколамского шоссе, на станции Домодедово и в Люберцах. Только на 15-м километре Волоколамского шоссе работали около двух тысяч автозаводцев. Жили они в печах кирпичного завода, сделали двухъярусные полати, набили сеном и соломой мешки, спали в одежде. Продовольственные карточки сдали в столовую и там получали трехразовое питание. Работать приходилось по 12 часов в сутки, часто под бомбежкой.

12 октября в 22 часа вражеские самолеты совершили крупный налет на завод. Одна бомба упала на берег Москвы-реки, вторая разорвалась на территории ТЭЦ, угодив в склад угля. Весь район был покрыт угольной пылью. Бомбой, упавшей у Кожуховского моста, были убиты постовой милиционер и три ополченца.

Тем временем фронт приближался к Москве, и Государственный Комитет Обороны вынес решение срочно эвакуировать из Москвы и Московской области промышленные предприятия.

15 октября крупные силы противника охватили Западный фронт с флангов, и наши части вынуждены были, оставив город Боровск, отойти за реку Нару.

В этот день в 16.00 Лихачева вызвали в Кремль.

Час спустя он позвонил на завод и приказал своему помощнику Косте Федоринину созвать у него в кабинете всех начальников цехов и отделов.

В назначенное время все пришли в кабинет Лихачева.

Кабинет этот очень изменился за последнее время... Казалось, все было так же, как и раньше, — длинный, простой стол, на котором легко развернуть чертежи, простые стулья вдоль стен — очень много стульев, широкие окна с узкими подоконниками, но что-то новое и суровое было теперь в этой знакомой, привычной обстановке.

Окна были наглухо зашторены. На столе стоял фонарь «летучая мышь». Брезентовые, защитного цвета плащи висели на круглой вешалке у дверей.

Внимание всех было приковано к географической карте СССР. Поверх этой знакомой карты, примерно посредине, кнопками была приколота другая карта: «Москва и Московская область». Нельзя было не заметить, что по этой карте проходила новая граница Московской зоны обороны, которую предстояло защитникам Москвы срочно соорудить на ближайших подступах к Москве. Пока ждали Лихачева, много раз, со всех сторон, обсудили, почему полукольцо внешнего пояса этой зоны проходит по восточному берегу Москвы-реки, западнее и юго-западнее Кунцева, через поселок Сабурово, по северному берегу Москвы-реки до населенного пункта Чагино; если пройти указкой по линии Кунцево — Матвеевское — Никольское — Зюзино — Волхонка — Батраково, тут же рукой подать до автозавода. Словно черное кольцо сжималось возле завода.

С нетерпением и волнением ждали Лихачева. Наконец он вернулся. Было это уже около 7 часов вечера. Когда он снял пальто, все увидели, что к поясному ремню его гимнастерки пристегнут револьвер. Обычно он оружия не носил.

То, что сказал Лихачев в этот исторический момент, не стенографировалось и не записывалось подробно. А очевидцы по обыкновению расходятся друг с другом. Одни утверждают, что 15 октября 1941 года Лихачев получил официальное предписание эвакуировать завод и говорил по диспетчерской связи с коллективом, а начальники цехов были вызваны в кабинет только за получением удостоверений об эвакуации. Другие пишут, что в 18.00 командный состав завода собрался в кабинете директора и директор сказал коротко: «Товарищи, враг на подступах к Москве. Для сохранения завода надо эвакуироваться в Ульяновск. Начать погрузку нужно немедленно этой же ночью».

— Вот сейчас... С этого момента... Немедленно, — сказал Лихачев.

И, сказав так, он неожиданно замолчал, хотя он говорил спокойным голосом, всем стало ясно, какого напряжения сил это ему стоило.

Третьим память подсказывает, что в это время завод был уже оцеплен войсками, работа на нем остановлена,

а возле Пролетарских бань стояла машина подрывников.

Зато все сходятся на том, что командный состав получил четкие и точные указания о порядке, в котором завод будет эвакуироваться.

Позднее Лихачев сам рассказывал, что, получая в Кремле указания о срочной эвакуации завода, он не сразу представил себе объемно трагичность положения. Самое страшное наступило тогда, когда он увидел лица своих товарищей и их глаза, обращенные к нему с немым укором и испугом. Что-то перехватило горло.

Нужно было подавить в себе все эмоции, безошибочно распределить людей, кто и что будет делать, кто и куда поедет и за что будет отвечать по суровым законам военного времени.

Глава сорок восьмая

1

— Вот сейчас... С этого момента, немедленно...

Некоторые очевидцы упоминают, что в тот вечер, 15 октября, Лихачев говорил быстро, сыпал фамилии и имена, укоризненно поглядывал на своих помощников, которые вели записи, как ему казалось, с удивительной медлительностью. С Лихачевым в Москве оставались главный инженер Тахтаров, на которого возлагалось руководство московским заводом на время выездов директора на Урал и в Ульяновск, парторг ЦК ВКП(б) Горошкин, главный энергетик Титов, начальник производства Иванов, начальник отдела снабжения и сбыта Пронин.

Имена, имена... Начальники цехов. Те, кто уезжает, те, кто остается, целые списки.

Наконец все было записано. Ответственным за общую организацию эвакуации завода был назначен главный механик завода Строганов.

Эвакуацию людей, рабочих, служащих и их семей по специальным спискам должен был возглавить Сафронов.

Главным диспетчером по демонтажу и отгрузке оборудования был назначен Гуров.

Представить себе теперь, много лет спустя, грандиозные масштабы всего того, что всем этим людям, занесен-

ным в списки, необходимо было выполнить и что предстояло сделать самому Лихачеву, решительно невозможно.

Эшелоны с демонтированным оборудованием, материалами и заделом по всем цехам отправлялись в Ульяновск, Челябинск, Шадринск, Миасс и Троицк.

Ведущим — сборочным заводом — намечался Ульяновский завод на базе основных цехов: «МСЦ-1», «Руль», «Карданный вал», «Передняя ось», «Задний мост» и другие.

Миасский завод должен был специализироваться на производстве моторов и коробок скоростей.

Челябинский должен был сложиться как кузнечнопрессовый завод, обеспечивающий поковками и деталями холодной штамповки ульяновский и миасский заводы.

На троицком заводе сосредоточилось литейное производство: деталей стального и цветного литья, серого и ковкого чугуна.

Шадринский завод должен был производить бензонасосы, масляные фильтры, карбюраторы и радиаторы.

Все электрооборудование: стартеры, магнето, фары — собирались получать с куйбышевского завода АТЭ.

26 октября 1941 года основная масса оборудования была демонтирована, погружена в вагоны и вывезена из Москвы с территории завода.

Вот несколько удивительных цифр: за 11 суток было демонтировано 12 800 единиц оборудования, которое было погружено в 7708 вагонов и платформ. На восток было отправлено почти 7 тысяч человек рабочих завода, а вместе с членами их семей это число достигало 16 166 человек.

2

Правильно или нет директор Московского автозавода Лихачев решал задачу эвакуации и размещения цехов своего завода на Урале и в Поволжье, судить трудно.

Делал он все это не только по собственному разумению. Решение послать цехи завода в Шадринск и Ульяновск, Миасс и Челябинск представляло собой концентрированное мнение многих партийных, военных и технических учреждений того времени, а не одного только директора завода.

Теперь, много лет спустя, хочется сказать, что так или иначе, а эвакуация отдельных цехов завода была прове-

дена не только с учетом военного времени, но и с пониманием задач нашего сегодняшнего мирного дня, когда специализация и кооперирование стали само собой разумеющимся принципом развития социалистической промышленности.

Сейчас выбор места для постройки нового предприятия решают с помощью науки.

Задай ЭВМ определенные условия, и она найдет и назовет оптимальный вариант географического пункта для размещения твоего предприятия. При этом электронная машина учтет сырьевую и топливно-энергетическую базу, транспортные и климатические условия, требования экологии, проблему рабочих рук и подготовки кадров. Не останутся без внимания и все духовные и материальные интересы людей, которые будут работать на таком предприятии.

Когда потребовалось выбрать место для строительства нового автомобильного гиганта, известного теперь под именем «КамАЗ», место для него — Набережные Челны — было определено именно с помощью этой науки — «региональной экономики».

Стоит ли говорить, что, когда Лихачев эвакуировал свой завод, такой науки еще не существовало. Тем не менее, если бы теперь снова пришлось решать эту задачу, то, кажется, более рационального выбора, чем Ульяновск, Челябинск, Миасс и Шадринск, и сделать было бы нельзя. Принятие тогда принципов специализации и кооперирования полностью выдержало проверку временем.

Восстановив, а точнее говоря, построив заново, в кратчайшие сроки, с невероятным напряжением сил, пять филиалов завода, Лихачев не мог считать задачу решенной.

Не менее трудными вопросами, которые встали перед ним, были главным образом вопросы организации и управления этими заводами.

Как организовать дело в новых условиях, при значительном удалении заводов друг от друга, чтобы они работали заинтересованно, синхронно, что называется, на одном дыхании...

Какими должны быть правовые, административные, финансовые, производственно-технические взаимоотношения между этими заводами; какой должна быть организация производства, структура управления на каждом заводе; как наиболее рационально расставить людей, подобрать руководителей в связи с необходимостью новых на-

значений, избежав при этом конфликтных ситуаций, и наиболее эффективно использовать возможности и способности каждого человека? Как, наконец, создать из этих очень разных людей один крепко спаянный коллектив, заинтересованный в успехе общего дела?

Заимствовать и перенять чей-либо опыт для решения всех этих «как» Лихачеву было не у кого. Не было тогда ни таких людей, ни такой науки, ни научных учреждений, которые занимались решением таких вопросов.

Тогда же Лихачев, чтобы не сбиться с правильного курса, чтобы принять правильное решение в большом и малом, твердо усвоил ленинские слова: «Руководитель-коммунист тем и только тем должен доказать свое право на руководство, что он *находит* себе многих, все больше и больше, помощников... что он *умеет им* помочь работать, *их* выдвинуть, *их* опыт показать и учесть» [1].

Пройдет 30 лет... Новые директора новых заводов найдут на основе достижений научно-технической революции исчерпывающие ответы на те жгучие вопросы, которые приходилось решать Лихачеву чисто эмпирически во время Великой Отечественной войны.

Однако первые опыты Лихачева в создании промышленных предприятий нового типа — «производственных объединений» — не будут забыты.

Весьма убедительным подтверждением его предвидения всегда будет служить то обстоятельство, что крупнейшее и передовое производственное объединение нашей страны — ЗИЛ, состоящее теперь из 15 заводов, на которых работают десятки тысяч рабочих, возникло на базе четырех филиалов, созданных Лихачевым в октябрьские дни грозного, военного 1941 года.

Глава сорок девятая

1

6 декабря 1941 года войска Западного фронта, измотав противника, перешли в контрнаступление против его ударных фланговых группировок. В результате начатого наступления эти группировки были разбиты и поспешно отходили от Москвы.

---

[1] В. И. Ленин. Полн. собр. соч., т. 42, с. 325.

Декабрьское поражение дорого стоило фашистам.

Операция «Тайфун» полностью провалилась. Был сорван гитлеровский план «молниеносной войны». Советские войска похоронили миф о непобедимости гитлеровской армии. После разгрома немецких войск под Москвой война пошла по другому, гибельному для фашистской Германии пути. Немецко-фашистские войска были отброшены от Москвы на запад на 150—300 километров.

В битве под Москвой гитлеровцы потеряли в общей сложности около полумиллиона человек, 1300 танков, 2500 орудий, более 15 тысяч автомашин и много другой техники.

Шестой двор автозавода был тесно заставлен, как это происходило и в двадцатых годах, трофейными машинами, нуждающимися в ремонте. Заводские автотранспортники, ремонтники, шоферы во главе с Сергеем Петровичем Карандеевым, представителем известной заводской династии Карандеевых, осматривали их, и автотранспортный цех начинал их восстановление.

И опять пошли в ход пресловутые «козелки», на которые Лихачев уже не мог смотреть равнодушно. Но нужен был ремонт — значит, Лихачев должен был его организовать. И он это делал.

Чего только не падало на его плечи, чего только ему не приходилось делать, куда только его не вызывали, где только его не ждали.

Сам Иван Алексеевич насчитывал тогда, по крайней мере, восемь сторон своей деятельности и писал друзьям и соратникам то в Миасс и Ульяновск из Москвы, то из Шадринска в Челябинск, а из Челябинска в Москву.

«Посылаю вам, дорогие товарищи, свой восьмигранный привет».

Даже тех, кто хорошо и давно его знал, поражала его удивительная энергия. Она была необъятна, всегда действенна и необыкновенно заразительна. За что бы он ни брался, он во все вносил не только четкость, ясность задания, но и товарищество, чувство равенства, постоянное желание помочь, облегчить жизнь каждого и развеселить, обязательно развеселить рядом стоящего, чтобы не унывал, не вешал носа, был готов «драться» в прямом и переносном смысле слова.

Записи и протоколы собраний, совещаний, летучек и пятиминуток военного времени свидетельствуют о том, что шутки и прозвища, разные искрометные словечки, брошенные Лихачевым, нарочито записывались стенографистками и становились нарицательными.

В то время на летучке или пятиминутке главным образом минометного цеха, куда он приходил, разыгрывались сцены, которые передавались потом из уст в уста.

Лихачев говорил:

— Ты приди домой, поставь перед собой зеркало и посмотри, честный ты человек или нет. Каким себе покажешься?

— Парень красивый, — впадал в тон обвиняемый мастер, бригадир или техник.

— Но ненормальный, — бросал словцо Лихачев.

— Будешь с вами нормальный! — отвечали ему.

Все смеялись, и Лихачев тоже смеялся.

— Нет! — восклицал он. — Серьезно. Где твой великий опыт техника? Почему ты ни одного дела до конца не доводишь?

Долгое время директорская проработка сосредоточивалась на тех, кто занимался производством минометов, хотя Лихачев и сам понимал, что больше и лучше работать, пожалуй, нельзя.

Разве дело было в отдельных промахах и упущениях?

Дело было в самом принципе организации этого нового производства вооружения в целом. Время увеличения производительности труда только за счет уплотнения рабочего дня прошло безвозвратно. Кустарщина, основанная на использовании ручного труда рабочего, не только не способна была наиболее полно и эффективно раскрыть все возможности производства, но и оказывалась опасна по своим неисправимым последствиям.

Никто и ничто в данных условиях не могло обеспечить быстрого и значительного увеличения выпуска вооружения и боеприпасов, снижения брака и улучшения качества, снижения себестоимости и сокращения числа потребных рабочих, быстрого приобщения к производству только пришедших на завод женщин и подростков, не имеющих квалификации. Никто и ничто не могло разрешить всех этих проблем, кроме всемогущего потока, то есть постановки производства вооружения на конвейер.

Начальнику производства Иванову и всем руководителям участков, объяснявшим причины тех или иных неполадок, трудно было отказать в аргументированности и убедительности. Их искренность была совершенно очевидна. Но и тем, кто «обвинял», и тем, кто «защищался», было совершенно ясно, что причины срыва планов не в этих частностях.

Согласно технической документации стволы минометов должны были изготовляться из специальных толстостенных труб. Трубы, в свою очередь, изготавливались заводами, расположенными на юге нашей страны и теперь эвакуированными на восток. На новом месте производство труб заводы еще не развернули. Словом, труб не было, и, когда они начнут поступать, никто точно сказать не мог. Минометы же нужны были безотлагательно. Прямо из цеха они шли на фронт. Отсутствие труб грозило полным прекращением производства минометов.

Лихачев разогнал всех своих «карасей» — снабженцев и узнал, что на одном из подмосковных заводов, где изготавливались зенитные пушки, имеется большое количество бракованных стволов. Он послал письмо в Главное артиллерийское управление Министерства обороны с предложением использовать эти бракованные стволы для изготовления стволов минометов. То, что не годилось для пушек, могло вполне годиться для минометов.

Вопрос был довольно быстро разрешен положительно, и из ГАУ были получены новые технические условия.

Но едва был разрешен вопрос со стволами, как возникли новые трудности. Теперь речь шла об отсутствии на заводе оборудования, необходимого для покрытия стволов минометов специальной защитной пленкой оксидирования (воронения). Не было и нужных специалистов-гальваностегов.

Необыкновенная изобретательность потребовалась от старых рабочих и инженеров завода, оказавшихся в Москве, для того, чтобы разработать и смонтировать новую технологическую линию оксидирования минометов, ни на минуту не останавливая их производства. Первые стволы оксидировали в обыкновенном баке, с подогревом на керосинках. ТЭЦ не работала.

Авторами этой уникальной установки были технолог Рыклина и начальник цеха Купцов.

Несмотря на титаническую работу, проделанную кол-

лективом завода, октябрьский план по выпускам минометов не был выполнен.

На многочисленных совещаниях у Лихачева, а в его отсутствие у Тахтарова и на парткоме только об этом и говорили.

Глава пятидесятая

1

Заводу был выделен самолет — «штабной самолет связи», как его называли.

Лихачев быстро освоил и этот маленький самолет, и комбинезон на гагачьем пуху — «этакая роскошная вещь», — и новые темпы, и трассу, где «дислоцировались его части».

Самолет Лихачева садился даже там, где не было никакого аэродрома, невдалеке от завода. Здесь не было ни полосатого конуса, определяющего направление ветра, ни посадочного Т. Чаще всего приземлялись на узкой полоске земли, с которой ветер угодливо сметал снег, выполняя работу сотен людей.

Вылезая из заледеневшего самолета, Лихачев каждый раз тихонько чертыхался. У него болела нога. Он тер нос и подбородок, тоже замерзшие до боли. Но мысли его не задерживались на этом. Они бежали торопливо от одной «грани» к другой. Было о чем подумать директору в его «восьми направлениях».

В Челябинске жила семья.

В первый раз Лихачев прилетел в Челябинск с большим опозданием против обещанного. Все, кто знал Лихачева, подчеркивают одну черту его характера: придавать особую цену слову и, не подумав предварительно, не взвесив всех возможностей, не обещать. Поэтому слову Лихачева всегда верили. Лихачев сказал — и не надо было больше никаких бумажек, никаких письменных гарантий. При этом он всегда старался сделать больше, чем обещал. По отношению к семье он держался того же правила. Но на этот раз изменил себе.

Дома, в поселке ЧТЗ, у своих, он появился лишь в конце ноября 41-го года, да и то утром следующего дня должен был улететь обратно.

— Человек предполагает и надеждами живет, ну а бог располагает, вот и все наоборот, — оправдывался он перед женой в свойственной ему смешливой манере.

— Какой там бог? — возражала жена. — Нехристь ты... Какой бог?

— Бог войны, — соглашался он.

— Бог войны — это артиллерия, — вздыхала жена.

— И откуда ты все знаешь?

— Ничего я не знаю. Ты сам мне говорил.

— Я и теперь говорю: артиллерия — бог войны. Этот бог и как раз всему виной. Если бы не он, я давно приехал бы.

Что стояло за этими словами?

Накануне отъезда из Москвы в Челябинск Лихачеву позвонил секретарь Пролетарского райкома Данилин.

— Нехорошо как-то у тебя получается, Иван Алексеевич, — сказал он. — В октябре не выполнил план по производству минометов. В ноябре по минометам выполнил, по ППШ не выполнил. Как же быть?

— Может, ты знаешь, как быть? — спросил Лихачев. — Тогда милости прошу.

— Я-то не знаю, — сердито сказал Данилин, — но вот соберу актив — спрошу. Буду знать!..

— Это конечно... Актив тебе скажет, — усмехнулся Лихачев.

— А почему же нет?

— А потому, — рассердился наконец и Лихачев. — Во имя чего ты созываешь актив? Ну кто из актива знает все это лучше меня. А для меня актив не нужен. Для чего собирать актив?

— Для того, чтобы совместно... определить причины,— и он добавил что-то не совсем ясное Лихачеву. — Нельзя думать, что один человек способен противостоять огромному коллективу и добиваться, чтобы коллектив делал то, чего не хочет. Только совместно с главной силой течения...

— Кто не хочет? Чего не хочет? — удивился Лихачев.

— А если все хотят, то почему же план не выполняете?

Это был хотя и не логичный, но вполне справедливый упрек. Лихачев ясно представлял себе причины невыполнения плана. Сейчас требовались не объяснения, не оправдания, а лишь конкретные мероприятия, способные обеспечить устойчивый выпуск минометов и ППШ.

Спасти положение могло только срочное введение массово-поточного производства. Лихачев знал это и уже давно думал об этом.

После первой реконструкции завода и установки конвейера вместо 4 тысяч машин в год стали выпускать более 20 тысяч машин. Такой рывок требовался и теперь. Не это ли имел в виду Данилин, говоря о главной силе течения?..

2

В довоенное время Лихачев, будучи наркомом среднего машиностроения, смело и решительно ломал устаревшую технологию, вводил конвейер на подчиненных ему заводах. Теперь пришлось вспомнить об этом. Не только на автомобили, тракторы, танки, сельскохозяйственные машины, железнодорожные вагоны, автоприцепы, но и на подшипники, электрооборудование и запасные части для автомобилей и тракторов распространялось лихачевское «не останавливаться».

Но это было в благословенное мирное время. В первые дни войны, получив заказ на изготовление мин и снарядов, затем минометов типа БМ-10, наконец, на изготовление автоматов типа ППШ, Лихачев, знакомясь с присланной на завод технической документацией, только руками развел. Вся эта продукция была рассчитана на выпуск однотипных изделий небольшими сериями.

Он тогда же решил, что производство вооружения обязательно надо ставить на поток, но не решился начать. Для этого требовалось время, а фронту нужны были автоматы и минометы сейчас... немедленно. На счету была каждая минута.

Первое время он повторял себе, что не следует заноситься. Хотя бы десятки тысяч, а не сотни. Синица в руках, а не журавль в небе. Будем гнаться за журавлем — придется все остановить. Кто же даст нам такое право?.. «А если не останавливая производства? — спрашивал он себя и отвечал: — Это уж совсем белый журавль для нынешнего времени. Где найти людей, которые с полным знанием дела возьмутся за это?»

Вот почему Лихачев не сказал Данилину о своих замыслах. Он не любил обещать того, в чем сам не уверен, — не любил забегать вперед.

3

Впервые прилетев в Челябинск, Лихачев прежде всего помчался в наркомат к Акопову, даже не заезжая домой, где его так ждали.

Разговаривая с Акоповым, наркомом того времени, Лихачев тоже не стал ссылаться на главные причины невыполнения плана ППШ. Вместо этого он сказал, что думает отказаться от кооперации с различными мелкими предприятиями, поставляющими заводу узлы и детали для окончательной сборки и доводки ППШ. Они дают много брака, срывают сроки доставки деталей на завод, из-за чего на заводе постоянно простои и неритмичность.

— А между прочим, завод может, — сказал Лихачев осторожно, — выпускать ППШ совершенно самостоятельно и даже в гораздо большем количестве, чем выпускает теперь.

— Почему же вы этого не делаете? — удивился Акопов.

— Нужен конвейер.

— А где его взять? — рассмеялся Акопов. — Верней, где людей взять?

После эвакуации на заводе не осталось ни людей, ни станков, ни приспособлений для технологической оснастки нового конвейера.

Правда, уже вышло решение ГКО «О всемерном использовании оставшегося после эвакуации в Москве и Московской области оборудования заводов и фабрик для производства оружия и боеприпасов».

Но удастся ли это «всемерное использование»? Только на одно выяснение, что и где имеется из оставшегося оборудования и что можно приспособить для этих целей непосредственно, а что потребует ремонта и переоборудования, на это уйдет бог знает сколько времени.

Конечно, можно было попробовать. В ноябре коллектив завода проделал исключительно большую работу по окончанию эвакуации оборудования. Несмотря на это, программу выполнили по всей номенклатуре, кроме ППШ. На декабрь заводу дали удвоенную программу, завод успешно ее выполнил за счет лучшей организации труда и увеличения производительности. А в производстве ППШ были большие трудности из-за кооперации со многими артелями и другими мелкими предприятиями, которые доставляли заводу свои изделия с большим опоз-

данием. Лихачев ввел почасовой график, но из-за несвоевременной доставки смежниками деталей ППШ на завод люди простаивали по многу часов. И вот тогда Лихачев пришел к твердому выводу, что придется сократить широкую сеть кооперации и организовать у себя изготовление всех деталей ППШ и перейти на поток. Но ответственность была уж очень велика.

Нельзя сказать, что замысел Лихачева перевести на конвейер производство минометов и ППШ показался Акопову обнадеживающим, но Лихачева он успокоил:

— Давай рискнем. Я знаю твой принцип — не останавливаться.

— Да ведь не мирное время.

— Вот именно. А в военное время это особенно важно.

Назавтра Лихачев улетел в Миасс, а оттуда в Москву. Он собирался все же выступить на партактиве Пролетарского района, его выступления ждали. Но ни присутствовать, ни выступать на активе ему не пришлось. Он должен был срочно вылететь в Шадринск.

Может быть, и к лучшему. Зачем шуметь раньше времени?

С такими мыслями Лихачев садился в самолет для того, чтобы лететь в Шадринск, и был даже рад, что ему не придется выступать на активе района в Москве. Все эти мысли, которые теснили его, нужно было раньше осознать, проверить, обговорить с товарищами.

В Москву он прилетел уже после того, как актив состоялся, и, не заходя домой, отправился на завод.

Глава пятьдесят первая

1

В тот же день на завод пришел и Фома Семенович Демьянюк. Это была даже не встреча, а та самая случайность, которую философы называют «непознанной необходимостью».

— Ухожу на фронт, Иван Алексеевич, — сказал Демьянюк. — Пришел с вами попрощаться. Не поминайте лихом.

Он сказал это с перехватом дыхания.

«Я вам создал дивизию, а воевать будете сами», — вспомнил Лихачев теперь уже без всякой злобы.

— Ну вот еще, — сказал он, — кто это вам сейчас позволит. Никуда вы не поедете. Останетесь здесь, где вы необходимы.

— Необходим?.. Позвонили бы, если бы я был так необходим.

Лихачев не захотел этого услышать.

— На ловца и зверь бежит, — сказал он.

Фома Семенович усмехнулся.

— Иван Алексеевич! Я пока не инвалид. Это вы меня в тылу, что ли, хотите оставить?

— Я знаю, что говорю, — нахмурился Лихачев. — Зачем в тылу? Москва — это фронтовая зона.

И добавил:

— Вы нужны заводу. Понимаете?

— Нужен?

— Да, нужен! Очень нужен! — сказал Лихачев. — Необходим.

Слово — мощное оружие. Нельзя сказать, что Иван Алексеевич сам всегда понимал это. Когда-то Степан Никонович Тарасов предупреждал его, что «слово ранит», тогда Лихачев соглашался, что слово может ранить, но может и «возвышать, вдохновлять и окрылять», так он говорил.

В данном случае слово «необходим», сказанное Лихачевым, для Фомы Семеновича было решающим. Оно поднимало и окрыляло.

Лихачев и Демьянюк посмотрели друг на друга с тем особенным чувством, с которым могли встретиться глазами только старые товарищи.

2

Фома Семенович Демьянюк вернулся па завод в качестве главного технолога.

По просьбе Лихачева именно он и занялся переводом на поток минометов и ППШ.

Пулемет-пистолет системы Шпагина для Фомы Семеновича представлял особый интерес. Научный интерес. Одним из бесценных качеств автомата, созданного Шпагиным, выгодно отличавшим его от автомата Дегтярева — ППД, — была его более высокая технологичность, меньшая трудоемкость. Многие детали своего автомата

Шпагин сконструировал с расчетом на штамповку. В этом он значительно опередил технологию своего времени.

Именно эту особенность конструкции ППШ не мог не заметить такой талантливый инженер, как Фома Семенович Демьянюк.

В начале 1942 года завод уже перекрыл отставание по минометам и ППШ. В этом есть, конечно, заслуга Фомы Семеновича Демьянюка с его полезным принципом «не останавливаться», который сам диктовал законы управления социалистическим предприятием.

— Никакой заслуги Демьянюка в этом нет! — говорит кое-кто и сейчас весьма сердито. — Не он один этим занимался.

Конечно, Демьянюк был не один. Но можно ли отрицать, что только с возвращением на завод Демьянюка в качестве главного технолога началась кропотливая работа по переводу военного производства на поток, что казалось Лихачеву самым главным в это время? Переработка чертежей, изготовление всех деталей по строгим допускам, обеспечение полной взаимозаменяемости деталей, исключение на сборке каких бы то ни было пригоночных работ — вот какие задачи поставил перед инженерами главный технолог.

Вот как сам Демьянюк писал в своих воспоминаниях об этом времени:

«Переработку чертежей взял на себя главный конструктор Б. М. Фиттерман. Отстрелом образцов ведал Ю. И. Рубчак. Согласование образцов производили Фиттерман, Рубчак и в наиболее спорных случаях — я, В. Н. Тахтаров и И. А. Лихачев... В цехе ППШ подготовку производства вел начальник техчасти Е. Е. Ракитский, в цехе минометов — Л. Л. Рождественский. Коренным образом была переделана технология изготовления отдельных деталей. Многие операции были переведены со станков на прессы; грубые кузнечные заготовки перевели на точно-штамповальные и на специальные станки... Спроектировали и изготовили высокопроизводительные приспособления для станков, обеспечили взаимозаменяемость деталей и, наконец, организовали конвейерную сборку ППШ на ленточном конвейере. После этого выпуск ППШ стал быстро расти...»

Что означал в те дни для нашей страны перевод ППШ на массово-поточный метод производства, дают представления воспоминания маршала Г. К. Жукова, в

которых он писал: «...Дело доходило до того, что каждый раз, когда нас вызывали в Ставку, мы буквально выпрашивали у Верховного Главнокомандующего хотя бы 10—15 противотанковых ружей, 50—100 автоматов ППШ...»

Трудности перевода производства ППШ на конвейер заключались не только в разработке технологической документации, в подборе и монтаже оборудования. Главная трудность заключалась в освоении конвейера, в обучении и подготовке кадров рабочих и мастеров.

В это суровое военное время проблема рабочих рук была проблемой номер один. Нелегко было профессиональную подготовку и обучение новых рабочих, вчерашних школьниц и домохозяек, проводить одновременно с выпуском продукции, с выполнением плана. Вот почему так охотно поддержал и одобрил Лихачев инициативу комсомолок Тани Фроловой и Ани Селивановой в организации женского конвейера по сборке ППШ. Не считаясь со временем, сутками не уходили они из цеха, увлекая за собой своих подруг, пока женский конвейер не стал лучшим и пока маловеры, твердившие, что «нельзя столь ответственную работу поручать девчонкам», не были посрамлены и не признались в том, что они ошибались.

3

Непосредственная угроза Москве миновала в декабре 1941 года. Торопя время, Государственный Комитет Обороны 6 января 1942 года принял решение о восстановлении производства грузовых машин ЗИС-5 на Московском автозаводе. Срок восстановления цехов был определен «16 марта 1942 года... с доведением к 1 мая выпуска до 100 машин в сутки». 8 января 1942 года в Челябинске, Ульяновске, Миассе, Шадринске обсуждали телеграмму Лихачева с литером «правительственная», требующую возврата в Москву оборудования автозавода. Речь шла о возвращении старого оборудования. Все новое было решено оставить на новых заводах-филиалах. 10 января, выступая на партактиве завода, Лихачев говорил: «Времени у нас мало. Задача поставлена перед нами большая, почетная и ответственная. Мы должны поднять все силы наших коммунистов, комсомольцев, всех беспартийных. Мы обязаны работать ночью и днем, помня, что завод является сегодня фронтом».

И вот 12 января тысячи рабочих рук на Урале и в Поволжье уже грузили оборудование. Одни станки и прессы отправляли обратно в Москву, другие оставляли на новых заводах.

В начале марта 1942 года эти новые заводы начали посылать свою продукцию фронту.

Больше того, уже в конце февраля Лихачев подписал приказ: «Считать Шадринский автоагрегатный завод действующим с 1 марта 1942 года».

А тем временем в Москве были созданы специальные группы для приемки возвращаемого оборудования. Для его перевозки в Москву правительство выделило 2500 вагонов. И с января по март в Москву прибыло 1199 вагонов.

Конструкторы создали новую модель грузовика военного времени ЗИС-5В.

— Кто хорошо знает свою работу, тот хорошо знает и свои недостатки и возможности исправить их. Это создает уверенность в своих силах.

Так говорил Лихачев, подбадривая свою гвардию.

Фома Семенович Демьянюк оставался «на казарменном положении» и ни днем ни ночью не уходил с завода, одержимый мыслью доказать, что и невероятное возможно. Нет вещи, которая казалась бы невозможной. По крайней мере, Демьянюк наотрез отказывался считать что-либо невозможным. Если ему оказывали сопротивление, он шел к Лихачеву, которому ничего не нужно было пояснять. Они понимали друг друга с полуслова.

Главный технолог взялся, не нарушая темпов выпуска боеприпасов, минометов и ППШ, наладить поточный выпуск автомобилей ЗИС-5В и полугусеничных ЗИС-42.

4

В 1942 году — а это был тяжелый, трагический, кровавый год — заводом было погружено и разгружено 2940 вагонов с оборудованием. И в Ульяновске, и в Челябинске, и везде, где шла не только обычная спешная работа по плану, отбирали и отправляли в Москву станки, моторы и другое оборудование, люди не спали сутками, занимаясь погрузкой и отправкой вагонов. Не обошлось, конечно, и без ошибок. В Москве пришлось разгрузить и вновь погрузить и переадресовать 957 вагонов ошибочно возвращенного оборудования.

Это очень усложнило дело и не могло не отразиться на состоянии оборудования. Прессы и станки, вернувшиеся на завод после нескольких перекантовок, требовали капитального ремонта. Пришлось создать специальный ремонтно-механический цех и организовать ремонтные базы.

А при этом цехи не отапливались, продолжительность рабочего дня не нормировалась, питание было плохое. Работали круглые сутки, не выходя из цеха. Те, у кого кончалась смена, уступали станки напарникам, а сами оставались тут же, в цехе, размещались для сна и отдыха. От такого режима работы и питания у многих отекали руки и ноги. Чтобы как-то поддержать людей, каждый раз после окончания смены, когда рабочие устраивались на отдых и сон, им развозили на электрокарах дрожжевой бульон, мутновато-серую жидкость с неприятным запахом. Это был приготовленный на сосновых иглах «витамин». По идее его изобретателей, этот бульон должен был возместить недостаток витамина С. Практически от этого бульона пользы, конечно, было мало.

Если учесть все это, не покажется удивительным, что, несмотря на усилия Лихачева, сроки восстановления автомобильного производства на заводе, установленные Государственным Комитетом Обороны, не были выдержаны.

Лихачев отдавал себе отчет в том, что это значит. Он проиграл сражение.

11 апреля 1942 года партком обсудил вопрос о ходе выполнения решения ГКО и, конечно, нашел виноватых. Все цеховые парторганизации обсудили решение парткома и также нашли виноватых. И хотя 14 апреля в специальном распоряжении по заводу было сказано об ошибках и была изложена конкретная программа действий по восстановлению цехов, ни в апреле, ни в мае люди с этой работой не справились.

Только в июне 1942 года завод начал выпускать машины ЗИС-5В. Только в июне 1942 года!..

Теперь, когда вся эта напряженнейшая боевая деятельность завода уже давно ушла со страниц заводской многотиражки на страницы книги «История завода», вызывает глубочайшее удивление не то, что люди справились с опозданием, но то, как могли обычные люди, не гиганты, не титаны, проделать всю эту грандиозную работу.

В течение 5 календарных военных месяцев организо-

вали 20 цехов, расширили производство 5 действующих цехов, подготовили около 300 тысяч квадратных метров производственных площадей, погрузили, разгрузили, установили и пустили в ход 3080 единиц производственного оборудования.

Именно это было, очевидно, принято во внимание правительством, когда 17 апреля 1942 года большая группа работников завода за выполнение заданий правительства по производству минометного вооружения была награждена орденами и медалями. Лихачев был награжден орденом Трудового Красного Знамени, Тахтаров и Горошкин — орденами Красной Звезды.

3 июня 1942 года Указом Президиума Верховного Совета СССР весь коллектив завода был награжден орденом Ленина за образцовое выполнение заданий правительства по выпуску оборонной продукции.

20 июня 1942 года, когда в Кремле делегации Московского автозавода вручали орден Ленина, Лихачев произнес небольшую речь.

— Когда в 1931 году у нас в Москве и в Сталинграде впервые пускали конвейер, — говорил он, — то за рубежом писали, что верховные комиссары-де всерьез полагают, будто тысяча необученных подростков, из них 35 процентов девушек, смогут скопировать методы Форда, основанные на опыте целого поколения, на высокой квалификации инженеров и мастеров, хорошо оплачиваемой рабочей силе и первоклассных материалах. И они смеялись над нами. А необученные подростки и девушки выучились, стали мастерами высокой квалификации, передали свой опыт другому поколению. Вот и теперь я, откровенно говоря, тоже не знал, как наши девочки и мальчики будут работать, но других девочек и мальчиков у меня не было. А как они работали, теперь уже все знают. Мы можем гордиться нашей молодежью.

Во втором квартале 1942 года завод стал дополнительно производить сборку импортных автомобилей повышенной проходимости, закупленных Советским Союзом в США для нужд действующей армии. В основном это были трехосные армейские автомобили «студебеккеры». Собирались также автомобили «джемс» и «додж».

Сборка импортных автомобилей была трудным делом. Вместо сборки уже известным способом «на козелках» и тележках технологи, конечно, предложили сборку на конвейере. И вскоре заводская многотиражка сообщала:

«Провели пробную сборку, отработали процесс, и после этого сборка протекала спокойно, ритмично. Стоимость ее оказалась минимальной. Принятый метод позволил быстро нарастить выпуск машин...»

Глава пятьдесят вторая

1

Не только по распорядку дня, как это было когда-то, но и по внутренней убежденности в необходимости самому увидеть все, что делается в цехах, Иван Алексеевич ходил по заводу каждый день.

Теперь считается, что при современной системе организации и управления директору не обязательно делать такие обходы завода, вникать во всякие мелочи производственного процесса, считается, что это нерациональная трата его сил и возможностей.

Однако во время войны так же, как и в мирные дни, Лихачев по-прежнему появлялся в цехах в одно и то же время.

Лихачеву хотелось каждого спросить, «как дела».

И если он спрашивал, это не было простой формальностью. Его в самом деле огорчало, что у человека запавшие глаза, хмурость, озабоченность или колючий взгляд.

Почему? В чем дело? Он не спрашивал при всех. Нет, он просил зайти к нему в кабинет. Таких же регулярных и систематических обходов, как говорил Лихачев, он требовал от всех руководителей завода, непосредственно ему подчиненных.

Начальник производства Кузнецов писал в своих воспоминаниях, как он однажды, в вечернюю смену, пришел в литейный цех № 2. Было холодно, отопление не работало, в цехе горели костры, а вокруг сидели рабочие и грели руки над пламенем, как в лесу.

Алексей Васильевич доложил Лихачеву. Секретарь парткома Горошкин добавил, что он то же самое наблюдал и в кузнечном цехе. Иван Алексеевич тут же обратился в СНК и в ЦК партии. Через несколько дней был решен вопрос об увеличении хлебного пайка для заготовительных цехов, о дополнительном питании и производстве дрожжей — источнике витаминов военного времени.

«Начальнику медсанчасти поручено было выявить людей, которым необходимо дополнительное питание...» Но едва ли нужно было «выявлять». Все нуждались в дополнительном питании, и дирекция, партком, профсоюзная организация завода делали все возможное.

В январе 1942 года на заводе был организован отдел рабочего снабжения (ОРС), восстановлено подсобное хозяйство в совхозе «Васькино», который снабжал дополнительными продуктами столовые. Важнейшим источником снабжения рабочих продуктами явились индивидуальные и коллективные огороды завода.

2

Владимир Васильевич Мошкаркин, помощник директора, заслуженный мастер спорта, рассказывал автору этих строк, как в самые тяжелые годы Великой Отечественной войны, зимой 1941/42 года спортсмены работали на оставленном после эвакуации оборудовании. Шли исключительно военные заказы. Зная, как трудно приходится молодежи, Лихачев распорядился выдать всем ребятам — спортсменам и футболистам заводской команды «Торпедо» так называемые спецталоны. Спецталоны эти давали право на получение каши с маслом в столовой литейного цеха.

Когда футболисты приходили в столовую, то официантки, обращаясь на раздачу, говорили так: «Два спецталона в одну чашку для футболистов». Это Лихачев подкармливал ребят из директорского фонда, не забывал.

Было и так в те годы.

Молодые специалисты пришли на завод холостыми, а за время работы обзавелись семьями. Посыпались просьбы на имя Лихачева о предоставлении квартир. Об этом говорили везде, где только можно было, в Пролетарском райкоме и райсовете, в МК и МГК, на собраниях и в многотиражке, наконец в один прекрасный день Лихаев приказал собрать всех, кто требовал квартиры, у себя в кабинете. Набралось человек двадцать. Когда все собрались, Лихачев сказал, что сейчас они поедут выбирать квартиры, и приказал подать автобус. В этот автобус сел и сам Лихачев. За разговорами о предстоящем событии незаметно приехали в Кожухово.

Когда вылезли из автобуса, все были крайне удивлены, так как, кроме старых бараков, здесь никаких до-

мов не было. Однако всей гурьбой зашли в первый попавшийся барак. Впечатление было ужасное. Темный длинный коридор, по обе стороны двери. Воздух спертый. Постучали в первую дверь. Открывает немолодая женщина, спрашивает:

— Чего надо? Кто вы такие?

— А вы кто? — спрашивают ребята.

— Да вот, работаю в третьем механическом.

— А где муж?

— Муж на фронте, а что?

— Хотим посмотреть, как живете.

— Вот, смотрите!

Вдоль одной стены клетушки четырехъярусные полати, на полатях ребятишки. Темно. Ребят пятеро.

— Где же вы сами-то спите?

— Здесь же и сама сплю. А самый малый в корыте. — И женщина выдвинула из-под нижней полки полатей корыто, в котором лежал годовалый ребенок.

Лихачев назвал себя:

— Я директор завода.

Женщина к этому времени находилась в истерическом состоянии и начала страшно ругать его.

— Директор, главное. Хорош директор! А ясли где? Думаешь, война все спишет?!

Распрощавшись кое-как, все вышли из комнаты.

В коридоре Лихачев спросил:

— Ну что, пойдем в другие комнаты?

— Нет, все ясно, — отвечали молодые специалисты.

— Ну так как же с квартирами для вас будем решать? Подождете до конца войны? — спрашивал Лихачев по дороге к автобусу.

— Подождем! Подождем! — отвечали ребята.

— Я так и думал, — говорил Лихачев, по очереди обнимая ребят. — Подождем, дорогие вы мои. Да! Немного подождать придется!

Так рассказывал Владимир Васильевич Мошкаркин о «выборе квартир» в 1943 году.

Историй этих было у него множество, и каждая из них рисовала директора завода с новой, неожиданной стороны.

Однажды после очередной игры футболистов «Торпедо» с противником, которых все считали «слабаками», но которым зисовцы «продули», Лихачев собрал команду футболистов у себя в кабинете.

Ребята были подавлены проигрышем.

Больше всех переживал неудачу капитан команды, который сидел, низко опустив голову, и все время причитал:

— Надо же так слететь, надо же!

Действительно, после этого проигрыша команда «Торпедо» и в самом деле «слетела» со своего довольно высокого места в турнирной таблице.

Лихачев всячески успокаивал ребят, подбадривая, шутил, говорил, что это не «по-спортсменски», так переживать проигрыш, а что касается положения команды в турнирной таблице, то на это вообще не следует обращать внимания.

— Вот я в сороковом году летел с министра, — говорил он, — это как с тридцатого этажа. А тут ничего. На одну-две ступеньки ниже стали... Подумаешь!

3

Своих симпатий к футболу и к спорту вообще Лихачев не скрывал. Игры заводской команды «Торпедо» он старался никогда не пропускать. Когда удавалось выкроить час-другой и выбраться на стадион, непременно делал это в сопровождении друзей и обязательно брал с собой дочку.

В семейном альбоме Лихачевых много фотографий, на которых Иван Алексеевич снят то на лыжной прогулке, то на стадионе, в трусах и майке.

Анна Николаевна в своих воспоминаниях о Лихачеве рассказывала, как он очень любил кататься на коньках и привез из Норвегии ей и себе коньки.

«...Мы с ним вместе ходили на каток, там познакомились с Яковом Мельниковым, чемпионом мира по скоростному бегу на коньках. Любил Лихачев плавать, дружил с известным пловцом Н. Сухоруковым».

Именно при Лихачеве были построены заводской Дворец спорта и стадион, представлявшие собой крупнейшие спортивные сооружения столицы того времени.

Любопытен и характерен такой факт.

В 1949 году, когда проводилась подготовка к празднованию 25-летнего юбилея завода, снимался документальный фильм, посвященный заводу, Иван Алексеевич, знакомясь со сценарием этого фильма, предложил его ав-

тору обязательно включить кадры игры «Торпедо» на Кубок СССР.

Это были сцены «победного гола», и когда «качали» капитана команды Пономарева, и когда председатель Комитета по физкультуре Романов вручал Пономареву хрустальный кубок.

Глава пятьдесят третья

1

Победа Советской Армии под Сталинградом означала коренной перелом в Великой Отечествённой войне.

Наступательные операции нашей армии, кроме увеличения выпуска вооружения и военной техники, требовали и увеличения выпуска автомашин.

Перед Лихачевым была поставлена задача — восстановить на московском заводе полный цикл автомобильного производства. Это означало в первую очередь необходимость организации на московском заводе самостоятельного производства моторов.

Задача эта оказалась чрезвычайно сложной. Не хватало станочного оборудования, инструмента и приспособлений, не хватало рабочих рук.

Станки и оснастка бывшего цеха «Мотор» были эвакуированы в Миасс. О реэвакуации их в Москву в 1942 году не могло быть и речи. Такое мероприятие сорвало бы налаженное производство моторов на Миасском моторном заводе. Фондов на приобретение нового отечественного или импортного оборудования также не было.

По подсчетам плановиков и технологов завода, для укомплектования цеха не хватало около 300 различных станков. Получить их было неоткуда.

Можно было рассчитывать только на более рациональное использование имеющихся станков и перераспределение их между цехами.

Этот вопрос стал главным предметом обсуждения на заседаниях парткома и партийно-хозяйственных активов завода.

Для улучшения дела Лихачев прикрепил многих руководящих работников к отдельным участкам. Главный технолог Демьянюк стал отвечать за линию блока; на-

чальник производства Кузнецов — за линию коленчатого вала и шатуна.

Потеряв счет дням и ночам, трудились все начальники и мастера цехов, механики и слесари, сверловщики и токари.

Наконец 24 июля 1943 года с конвейера сошел первый мотор. С тех пор завод начал выпускать автомобили без помощи Миасского моторного завода. Из Миасса моторы шли отныне только в Ульяновск. В сентябре месяце цех «Мотор» перевыполнил задание. В декабре 1943 года цех собрал 1900 моторов.

За успешное выполнение задания правительства по выпуску автомобилей и заказов для фронта завод был награжден орденом Трудового Красного Знамени, а около 400 работников завода были награждены орденами и медалями.

Лихачев был награжден вторым орденом Ленина, Демьянюк — орденом Красной Звезды.

Конец 1944 года был ознаменован для завода еще двумя важными событиями.

Двадцать седьмая годовщина Великой Октябрьской социалистической революции совпала с 20-летием выпуска первых десяти советских автомобилей. Большие перемены произошли в жизни завода за эти годы. С конвейера завода сошло более 513 тысяч автомашин. Они прошли по дорогам войны, не посрамив своих создателей — автозаводцев. Не было армии, не было дивизии, где не воевали бы, не работали ЗИСы. Безотказно преодолевали они фронтовое бездорожье, болота и головокружительные подъемы и спуски в горах.

За 1944 год завод достиг 91 процента довоенного уровня производства. С первых дней 1945 года производство автомобилей становится вновь основным видом продукции. В эти дни изменился и внешний облик Москвы. Исчезли аэростаты воздушного заграждения, сняты были зенитки, не слышен был их заградительный стрекот. Наша авиация безраздельно господствовала в воздухе. Вражеские самолеты не появлялись, да и не могли появляться над столицей.

2

Особое место в послевоенной реконструкции автозавода занимала работа по созданию легковой машины ЗИС-110.

Правительство приняло решение о выпуске этой автомашины осенью 1942 года, когда в Москве еще не было снято затемнение, когда над площадями поднимались привязные аэростаты, а на заставах стояли грозные противотанковые ежи и надолбы.

Это был один из самых тяжелых периодов Великой Отечественной войны. Еще бушевало пламя среди развалин Сталинграда, и немецко-фашистские войска судорожно, из последних сил, рвались вперед к Волге и Кавказу.

Мир пока не знал, что гитлеровская Германия будет разбита, но советские люди в этом ни на минуту не сомневались.

Именно в это время Ивана Алексеевича Лихачева вызвали в Кремль и предложили ему заняться проектированием новой легковой машины высшего класса.

Все, что угодно, ожидал услышать Лихачев, но только не это. Очень далеким казалось ему то мирное время, когда завод занимался производством легковых автомобилей.

Но ему сказали: «О войне думают в мирное время, о мире надо думать во время войны».

Этим и был решен вопрос.

Летом 1943 года на Московский автозавод пришел опытный конструктор Андрей Николаевич Островцев и коллектив специалистов под его руководством начал разработку чертежей и технологии новой машины.

Деревянный макет машины в натуральную величину — на нем пробовали разные варианты кузова, крыльев, радиатора — появился, когда и цеха еще не было. Механосборочный цех МСЦ-6 только предстояло построить.

Лихачев торопил конструкторов. Он расценивал освоение выпуска ЗИС-110 как новый рубеж, новую ступень, новый показатель технической зрелости инженерно-технических работников завода. Все работы по проектированию и освоению производства ЗИС-110 были от начала и до конца выполнены силами инженерно-технических работников завода. А тем временем все еще шла война.

3

О том, как пришлось работать Лихачеву, Демьянюку, Ассонову, Островцеву, конструкторам, технологам и ме-

таллургам, чтобы 20 сентября 1944 года ГКО утвердил образец легковой машины ЗИС-110, нужно писать поэмы.

> Может быть, читатель
> Упрекнет поэта,
> Скажет: «Вы, наверно,
> выдумали это».
> Ведь подобных фактов не бывает вроде...
> Есть такие факты на моем заводе.

Этими словами заводского поэта, пожалуй, и можно начать новую поэму о работе советских автостроителей после войны, после Победы.

Сами события диктовали людям поступки, исполненные надежд. В конце войны Лихачев утверждал, что такую замечательную автомашину с высокими техническими данными, красивую и удобную, можно делать только в таких же замечательных, хорошо отделанных цехах, в которых все — от окраски станков и стен и до формы дверных ручек и светильников — должно вызывать в человеке хорошее настроение, приподнятость, праздничность.

Словом, еще в то военное грозное время, при подготовке завода к производству ЗИС-110, лихачевский принцип технической эстетики нашел свое выражение в высоких требованиях ко всему тому, что теперь, в мирное время, считается само собой разумеющимся.

При создании ЗИС-110 сама по себе работа, с чистотой обработки деталей, красотой отделки и окраски, устранения шума в коробке скоростей, вызвала к жизни синхронную работу на других предприятиях стекольной, лакокрасочной, химической, резиновой и других отраслей промышленности страны.

Это была победа. Ее праздновали одновременно с Победой всего советского народа 9 мая 1945 года.

20 июля 1945 года в новом цехе МСЦ-6 началась сборка автомобилей ЗИС-110, а уже 11 августа состоялся первый пробег. Новый автомобиль с честью выдержал испытания.

На базе ЗИС-110 планировалось в дальнейшем собирать фаэтон, кабриолет, санитарную машину и другие модификации легкового автомобиля.

Глава пятьдесят четвертая

1

Этим летом все было не так, как обычно. Было много салютов, праздников и встреч... и много слез, потому что не вернулись те, кого ждали матери и жены. И, должно быть, никто не уезжал из Москвы отдыхать этим летом в дома отдыха и санатории.

Люди предпочитали оставаться дома.

Дома — вот понятие, которое обнимало этим летом всю столицу.

И на улице тоже был дом. Вся Москва была этим летом как один большой дом, как одна квартира, объединенная коридорами улиц. Только без крыши над головой.

Впрочем, все привыкли во время войны не видеть крыши над головой. И те, кто воевал и мерз в окопах, и те, кто дежурил на чердаках во время бомбежек.

Теперь в мирном небе все чаще вспыхивали и гасли мирные звезды салютов.

Война кончилась.

— Итак, мы достигли победы и дорвались до настоящей работы, — сказал однажды Лихачев.

Сказано это было в московской квартире за столом, где собралась вся семья в воскресный день.

Мать громко вздохнула.

— Дорвались до работы. Отвоевались. Только и слышишь. Ты лучше в санаторий поехал бы. Отдохнул. Иван Алексеевич, это я тебе говорю. На кого стал похож!

— Отдыхать нам рановато... Есть у нас еще дома дела, — отвечал он словами популярной песни.

Дела, которые директору завода предстояли, касались теперь прежде всего устройства жизни заводского коллектива.

Люди возвращались из армии, из эвакуации на завод. Приезжали старики, собирались небольшими группами, ходили по знакомой территории бывшего заводского пустыря или сидели на бревнах, заготовленных строителями, и, как положено ветеранам, предавались воспоминаниям.

Главным звеном становилось строительство жилья.

«Иначе нам не расти!» — говорил Лихачев на заводской партконференции.

Он требовал жилья для демобилизованных красноармейцев.

В конце войны в районе завода было построено уже изрядное количество жилых домов. Окна смотрели в окна.

Старики говорили:

— Раньше здесь роща была. Сюда бабы землянику ходили собирать. Ну и мы ходили. В обеденный перерыв Иван Алексеевич придет, бывало, и спрашивает простецким таким тоном: «Ну как живете, мужики?» — «Как живем, — говорю, — сам, поди, видишь. Так вот и живем. То надо и это надо. Никак не знаем, с чего начинать. Жена говорит — экономить будем, а какой я, правду сказать, был эконом. Есть — так давай, а нет — так и зубы на полку». — «А как Вовка?» — спрашивает. Он и детей-то наших знал по именам. «Вовка, — говорю, — перед войной в техникум подался, теперь из армии вернулся, полный кавалер орденов Славы».

— Когда я пришел на завод, Симоновка сплошь была одноэтажная, деревянная, — подхватывал другой. — А теперь все соседи построили дома, и «Динамо», и Парострой, и Трубосоединение, три школы, техникум. Война нас подвела, а то бы мы сейчас вот какие были, на лягушке не обскачешь.

Сейчас уже трудно восстановить подробности таких бесед, но, судя по воспоминаниям (на заводе сохранилась по сей день горьковская традиция — «кабинет мемуаров»), Лихачев иногда приходил сюда, в район строительства, в первые послевоенные дни, садился на скамеечку запросто, слушал, о чем говорят, и сам говорил.

— Надо товарищам начальникам цехов не рабочую силу у директора выпрашивать, а производительность труда повышать, драться за порядок, за дисциплину!

— Молодежь нужно выдвигать, — говорили ему.

— Кого выдвигать — подскажите. Мы и так всех товарищей, которые мало-мальски подают надежды, выдвигаем. Выдвигаем, обучаем, возимся с ними и лаской и таской, а не успеешь оглянуться — ушли с завода. Сколько мы уже на заводе вырастили и генералов, и директоров, и профессоров.

— Иван Алексеевич, план дают не генералы и не профессора.

— Я понимаю, — вздыхал он. — Это тяжело заставлять людей выполнять план и в то же время осваивать новые машины. У меня тоже есть опасения, что можем не сдюжить. Провалим программу. Как вы думаете?

И раздавалось в ответ:

— С чего это провалим?! Пожалуйста, Иван Алексеевич! Нами располагайте.

Теперь это были бойцы перед лицом командира, потому что он был настоящим командиром. Он не говорил ни одного лишнего слова, не делал ни одного замечания, но одного его появления здесь было достаточно для того, чтобы проявилась, стала очевидной государственная важность работы, им выполняемой, не только в Верховном Совете, в МК, в Моссовете, но и здесь, на пустыре возле завода, где была когда-то Тюфелева роща, излюбленное место встреч обитателей старой Симоновки.

2

В эти дни начальник крупного цеха «Мотор-1» Владимир Петрович Иванов, молодой талантливый инженер, орденоносец и лауреат, позволил себе грубость по отношению к старому мастеру, пенсионеру, пришедшему в цех с функцией обычного контроля. Мастер пришел проверить движение одной из деталей мотора на конвейере.

Начальник цеха не пожелал с ним разговаривать.

Нет, это не было какой-либо особой грубостью. Просто он отправил старика к своему заместителю, сказав:

— Пожалуйста, не мешайте работать.

Как будто бы в этих словах не было ничего из ряда вон выходящего. На заводе слово «драться» с легкой руки Лихачева имело чрезвычайное распространение — «драться за программу», «драться за новаторство», «драться за свою марку», «драться за чистоту». Здесь, где обычно резко и непримиримо критиковали друг друга, употребляя крайне решительные выражения, можно было бы этого и не заметить.

Оказывается, нет. Манера разговаривать друг с другом по «неписаным законам» завода отличалась скрытой уважительностью, которая всегда возникает между людьми, делающими одно общее настоящее дело.

Почему? Это тонкое обстоятельство и послужило поводом для статьи в заводской газете и обсуждения ее на парткоме завода.

В день, когда вышла эта газета с заметкой «Бестактность или бюрократизм?», на Владимире Петровиче, что называется, лица не было. Ему пришлось много раз давать объяснения по поводу своего бестактного поступка и секретарю парткома Левыкину, и Ивану Алексеевичу Лихачеву.

Он выслушал много горьких истин о своей грубости, зазнайстве и неумении в качестве руководителя найти должную линию поведения.

— А что я такого сделал? — попробовал возражать Владимир Петрович. — У нас как бывает: тебе говорят ангельским голоском: «Да, да, конечно... Извините... Мы разберемся!» На самом деле палец о палец не ударят, с чем пришел, с тем и ушел. Разве так не бывает?

— Бывает, — отвечал Лихачев спокойно. — Очень часто бывает.

— Но что же я такого сделал, Иван Алексеевич? Невежливо сказал?

— Что такого ты сделал? — повторял Лихачев. — Не понимаешь? А если бы к твоему отцу такое пренебрежительное отношение проявили здесь, у нас на заводе? Что бы ты сам сказал?

Отец Володи Петр Иванович Иванов проработал на заводе 40 лет. Володя ходил сюда на новогодние елки, на детские утренники. В школе был вожаком у ребят, потом учился в заводском учебном комбинате, работал слесарем и хорошо зарекомендовал себя. Отсюда же его отправили в вуз. Когда Владимир Петрович окончил МВТУ, Лихачев смело назначил его начальником цеха «Мотор-1».

Лихачев любил Владимира Петровича и верил в него. Но на этот раз ничто не мешало ему возмущаться.

— Приходили к нам разные мастера, и с образованием и без образования, — говорил он на партийном комитете, — но я их всех на одного Семена Ивановича не променяю. Он тридцать лет на производстве оттрубил, он тут каждый гвоздь знает, и я не разрешу, чтобы Володька ему место показывал.

3

Есть законы коллектива, которые нужно изучить и нужно понимать, а Владимир Петрович все-таки чего-то не изучил и чего-то не понял.

Владимиру Петровичу Иванову был объявлен выговор за «некультурное» поведение, «нетерпимое на нашем заводе».

В дальнейшем Владимир Петрович был директором завода малолитражных автомобилей — МЗМА, ныне Московского автомобильного завода имени Ленинского комсомола.

Завод малолитражных автомобилей, выпускающий знаменитый «Москвич», своего рода «дочернее» по отношению к заводу имени Лихачева предприятие, всегда хранил традиции завода имени Лихачева.

Когда завод малолитражных автомобилей переходил па свою новую и популярную марку «Москвич», он тоже не останавливал конвейера. Да и сейчас разработанный на ЗИСе метод «безостановочного перехода» здесь не просто повторен, а обогащен молодым коллективом. Хотя Владимира Петровича Иванова нет в живых, но здесь его не забывают.

Законы заводского коллектива — противоядие против ячества и зазнайства. В производственном шуме и грохоте, где нужно кричать друг другу на ухо, люди привыкают говорить короткими фразами и самые простые вещи.

Ты должен сказать просто и ясно, что ты хочешь, без фокусов. Некогда здесь людям разбираться в твоей «философии», для которой у тебя, видимо, было слишком много свободного времени. Говори попроще и поясней — тогда все будет хорошо.

Другой работы здесь и не потерпят. Организация п управление производством, ритм, темп, власть над потоком вещей требуют прежде всего «чувство локтя» и спокойствия.

Умение спокойно и дружески приказать и так же спокойно и мгновенно выполнить стало издавна присущим каждому. Если не понять этого, не почувствовать, не подчиниться, выпадает человек из ритма и стиля, не приживается в коллективе.

Вот у начальника инструментального цеха Константина Ефимовича Малкова звенит телефон с серым диском. Это селектор, позволяющий директору нажатием кнопки соединяться с любым из абонентов внутри завода. Начальник цеха быстро берет трубку и произносит несколько почти всегда одинаковых слов: «Я слушаю. Да. Будет сделано».

Однажды в присутствии работников главка Константин Ефимович схватился за голову после такого разговора.

— Я сказал «да», — пояснил он, — а сейчас и сам не понимаю, как мы это сделаем. Он всего три дня дает.

— Почему же вы не сказали «нет»? — спросили его.

Он рассмеялся.

— Разве это можно. Сейчас у него в кабинете полно людей. Из МК приехали. Из ЦК. Он включает селектор, спрашивает. А мой голос там на весь кабинет прогремит: «Нет... Мы не сделаем!»

Он снова засмеялся.

— Да что вы? У нас это не принято.

— А почему вы думаете, что у него в кабинете полно людей?

— Если бы никого не было, он по простому телефону позвонил бы. Сделаем. Я знаю, — подбадривал он себя.

Его спросили:

— Неужели вы никогда не возражаете? Разве не бывает невыполнимых требований?

— Не бывает, — твердо сказал он.

И в самом деле, если внимательно наблюдать, то можно было бы заметить, что слова «нет» не существует в обиходе. «Нет» или «я не могу», по мнению автозаводцев, говорят только люди, не верящие в силу коллектива. Ведь человеку не дадут задания, не подумав о том, сумеет ли он выполнить его, не взвесив предварительно возможностей.

«Теперь есть инженерная психология, этика, эстетика и диспетчеризация, — говорил Лихачев, — но я эти науки не превзошел, каюсь».

— Да он это зря на себя клепает, — объяснил Константин Ефимович. — Не знаю, зачем это он так о себе говорит. Не имеет это ничего общего с действительностью. На самом деле у него этих книг целая прорва лежит на подоконнике. Тут и «Организация как техническая проблема», и «Элементы администрации», и «Доктрина человеческих отношений».

Глава пятьдесят пятая

1

Автомобильная промышленность США в первые послевоенные месяцы стояла перед сложными проблемами реконверсии, которые сводились к одному: «Как перейти без аварий и катастроф из периода войны в период мирного существования».

В журнале «Американский автомобиль» велась бойкая дискуссия на тему «Возобновлять ли производство машин довоенного типа или начать разработку и производство машин новой модели?».

Казалось, что послевоенные заботы и волнения американских автомобильных фирм были похожи на заботы советских автостроителей. Но это было совсем не так. Наиболее важной проблемой для американской автомобильной промышленности оказался вопрос: «Что делать с теми зданиями и оборудованием заводов, которые были выстроены фирмами за счет государства, для производства военного снаряжения и боеприпасов?»

Журнал «Автомобильная и авиационная индустрия» подсчитал, что 12 американскими фирмами за время войны было построено 180 таких производственных зданий общей площадью 23 миллиона квадратных футов, занимающих 3802 акра земли.

Только одна фирма Форда построила за государственный счет в Уиллау Ран огромный завод, выпускающий самолеты-бомбардировщики, состоящий из 27 цехов со сложнейшим специальным оборудованием, занимающий 1576 акров земли.

Теперь фирме Форда они были не нужны.

«Если фирма Форда не приобретет у государства эти заводские здания, — писала американская пресса, — то остается разрушить их».

В печати также шла речь о «лишних» рабочих. Их нельзя было ни законсервировать, ни уничтожить...

Некоторые проекты обеспечения работой на производстве вчерашних солдат в оценке журнала «Автомобильная и авиационная индустрия» «носили черты упадничества и означали бы воскрешение феодализма в промышленности».

Редакция этого американского журнала не видела

ничего особенного в том, что перед воротами автомобильных заводов с каждым днем растет количество этих «носителей упадничества», жаждущих получить работу.

Форд ознаменовал переход на мирное положение локаутом, закрыл заводы и выгнал на улицу тысячи рабочих.

2

Совсем другое было на советских заводах.

В марте 1946 года состоялась сессия Верховного Совета СССР. Она рассмотрела и утвердила новый мирный пятилетний план страны.

Доклад о четвертом пятилетнем плане делал председатель Госплана СССР Николай Алексеевич Вознесенский.

Не первый раз слушал Лихачев Вознесенского и всегда удивлялся умению оратора говорить о самых сложных вопросах просто, доходчиво и очень обоснованно.

«Будто с нами в войну рядом стоял», — говорил Лихачев.

В соответствии с новым, на этот раз мирным планом автозаводу предстояло перейти с машины военного времени ЗИС-5В на машину ЗИС-150, наладить выпуск легкового автомобиля ЗИС-110, создать грузовик повышенной проходимости ЗИС-151, а также автобус ЗИС-154.

Среди всех этих первоочередных послевоенных заданий особо важное и значительное место занимал переход с военного грузовика ЗИС-5В на грузовик ЗИС-150. На базе ЗИС-150 предполагалось в дальнейшем выпускать различные специальные машины: самосвалы, пожарные машины, тягачи и машины повышенной проходимости.

Глава пятьдесят шестая

15 июня 1946 года во Дворце культуры завода открылась 16-я заводская партконференция — первая послевоенная конференция коммунистов автозавода. Вот что говорил на этой конференции Лихачев:

«Наш завод сложный, тяжелый. Мы сейчас переживаем такой период, какого на заводе никогда не было. Мы внедряем в производство пять новых типов машин,

не останавливая текущего производства. Мы должны не только не останавливать производство, но и дать прирост продукции. Страшно сложно это сделать — сочетать текущее производство с освоением пяти новых машин. Но если все коммунисты возьмутся, мы это дело осилим. У нас был и другой проект перехода, мы хотели организовать новые цехи, потом получить три-четыре дня, расставить за это время станки и таким образом запустить новую машину. Но товарищ Демьянюк предложил другую идею: расставить новые линии и вкрапливать их в течение трех-четырех месяцев в действующие цехи. У меня были опасения, но мы послушались товарища Демьянюка и убедились, что он предложил полезную вещь».

В самом деле, метод перехода на новую модель без прекращения выпуска старой модели был разработан Демьянюком еще в 1933 году. Этот метод был впервые успешно осуществлен на заводе при перехода с АМО-3 на ЗИС-5 в пределах механосборочного цеха. Теперь же при переходе с ЗИС-5 на ЗИС-150 предстояло произвести полное обновление конструкции. Именно на это «слабое место» безостановочного перехода, предлагаемого Демьянюком, нажимали его противники.

Вот тогда Лихачев приказал Демьянюку «для пробы» разработать проект безостановочного внедрения на поточной линии кулачкового вала в цехе «Мотор». Новая, то есть совмещенная, планировка хотя и получилась неидеальной, но показала полную реальность предложения Демьянюка. Она позволяла полностью выполнять текущую программу и одновременно выпускать новые кулачковые валы. После этого проект совмещенной планировки Демьянюк выполнил для поточной линии и коленчатого вала двигателя, а затем для всех моторных цехов. На этом решили «пробу» закончить и перейти к составлению проекта безостановочного перехода по заводу в целом. Расчеты показали, что по сравнению с «параллельным методом» не только дотации не понадобятся, но экономия составит 2 миллиона 400 тысяч рублей и значительно сократится объем работ по монтажу оборудования.

Правда, уточнения и увязки продолжались до лета 1947 года.

На одном из производственных совещаний, на котором присутствовал секретарь райкома Горошкин, обсуждение продолжалось пять часов, и только после персо-

нального опроса каждого участника совещания план «безостановочного» перехода грузовика ЗИС-5 на ЗИС-150 был принят.

Подводя итоги, Лихачев сказал:

— Ну, кажется, споры окончены. Будем работать по новому плану. Пиши, Демьянюк, приказ. Но предупреждаю, тут нужно как на фронте — один за всех, все за одного.

Вскоре Лихачев возложил на Фому Семеновича Демьянюка все техническое руководство, назначив его главным инженером завода.

* * *

В июне 1947 года группе автозаводцев за разработку и внедрение новых технологических процессов и скоростное освоение производства автомобилей ЗИС-110 была присуждена Сталинская премия первой степени. В числе лауреатов был и Фома Семенович Демьянюк.

В тот день, когда Фоме Семеновичу вручили диплом лауреата, он получил телеграмму от Лихачева:

«Дорогой Фома Семенович. Поздравляю Вас с присвоением звания лауреата Сталинской премии. Желаю Вам дальнейших успехов на благо нашей Родины и больше инициативы и оперативности в освоении новой машины ЗИС-150. И. Лихачев».

Глава пятьдесят седьмая

1

30 октября 1947 года в 22 часа с главного конвейера завода сошел первый автомобиль марки ЗИС-150.

Продолжая старую традицию, Лихачев 7 ноября, в день 30-й годовщины Великого Октября, отправил заводскую колонну демонстрантов на Красную площадь в сопровождении новых грузовиков.

26 апреля 1948 года началось массовое производство ЗИС-150, а в мае завод полностью прекратил выпуск ЗИС-5 и главной машиной стал ЗИС-150. Переход был проведен без прекращения выпуска продукции.

За разработку и внедрение этого безостановочного ме-

тода массово-поточного производства Сталинской премии были удостоены Лихачев и Демьянюк. Получил премию и начальник цеха «Мотор» Владимир Петрович Иванов, неотступный сторонник метода безостановочного перехода, как, впрочем, и всего, за что брался, за что вступался. Такой уж был характер у этого замечательного, рано сгоревшего молодого человека, вкладывающего все силы своего незаурядного интеллекта и темперамента в любую работу. О нем говорили: «гордый», «зазнается». Но это было скорей от застенчивости, от неумения найти линию поведения, от молодости. Осуществление безостановочного перехода на выпуск новой продукции было крупным вкладом Московского автозавода в отечественное автостроение. В дальнейшем его примеру последовали Харьковский, Волгоградский тракторные, Московский завод малолитражных автомобилей.

Опыт этот и поныне является предметом научного осмысливания и получил дальнейшее развитие не только у нас в стране, но и в социалистических странах.

2

С окончанием работ по освоению производства ЗИС-110 и ЗИС-150 коллектив завода решил две из трех задач послевоенной программы. Оставалась незавершенной третья задача — создание и выпуск трехосной грузовой машины повышенной проходимости — ЗИС-151.

Эта машина предназначалась для работы на всех видах дорог и в условиях бездорожья. Конструктивно она базировалась на силовом агрегате ЗИС-150, но многие ее детали и узлы, главным образом шасси, представляли собой новую оригинальную модификацию.

Для производства основных агрегатов ЗИС-151 Лихачев создал специальный цех — МСЦ-4.

Коллективу цеха нелегко далось освоение новых изделий. Как свидетельствуют ветераны завода, работать приходилось с большим напряжением сил. Из цеха не уходили до тех пор, пока не выполнялся суточный график. Многие рабочие других цехов во внеурочное время помогали изготовлять детали и собирать узлы ЗИС-151.

8 октября 1948 года началась плановая сборка трехосных автомобилей ЗИС-151.

30 ноября завод досрочно выполнил годовой план и

вышел победителем во Всесоюзном социалистическом соревновании.

Таким образом, в 1948 году автозаводцы полностью завершили выполнение послевоенной программы и перешли целиком на выпуск автомобилей новых марок. В этом же году завод перешагнул общий довоенный уровень производства автомобилей.

3

Партия не останавливалась на достигнутых после войны успехах, а выдвигала перед народным хозяйством необходимость завоевания новых рубежей.

На передний план выдвигались вопросы чисто экономические, как в практике, так и в теории. Требовалось привести в движение экономические рычаги социалистической организации производства и распределения; укрепление хозрасчета, усовершенствование премиальной формы оплаты труда, повышение рентабельности предприятия.

Московский автозавод уже выпускал ежедневно товарной продукции на 4 миллиона рублей. И Лихачев шаг за шагом переключался на новое «основное звено», сосредоточивал все силы и средства на режиме экономии, выступал на сессиях Верховного Совета СССР, на партийных активах, делился заводским опытом.

Его постоянным помощником в этой области был начальник планово-экономического отдела завода Серафим Александрович Процеров.

Серафим Александрович окончил в тридцатых годах Плехановский институт, связал свою жизнь с автозаводом, продолжал учиться, защитил диссертацию и увлеченно занимался хозрасчетом и повышением рентабельности.

Летом 1948 года Иван Алексеевич засадил Процерова за расчеты и опубликовал на страницах журнала «Плановое хозяйство» статью об опыте хозрасчета на заводе.

Вскоре после выхода в свет журнала с этой статьей Лихачеву позвонил Степан Акопович Акопов — министр автотракторной промышленности.

— Ну как дела? — спросил он неопределенно.

Лихачев по одной только интонации понял, что интересует его старого товарища, однако переспросил:

— Дела... в каком направлении?
— Значит, бунтуешь? — спросил Акопов.
— Как прикажете понимать? — удивился Лихачев.
— А я читал твою «диссертацию». Вижу, что бунтуешь!
Лихачев засмеялся.
— Я не мятежной души, — сказал он совершенно так же, как имел обыкновение говорить когда-то его дядька Василий.
— Не мятежной души? Что ты мне вечно своего дядьку суешь? Твою статью везде обсуждают, а ты притаился. Значит, ты считаешь, что у нас косность, устаревшие методы управления?!
Лихачев особенно ценил в Акопове прямоту в сочетании с душевной чуткостью. Степан Акопович умел говорить человеку «прямо в глаза, если плохо о нем думал, а если хорошо, то за глаза», что Лихачев называл «путиловской традицией».
И он ждал резкой критики министра.
В самом деле, Лихачев выступал уже несколько раз и на сессиях Верховного Совета, и на партактивах против устаревших методов, за необходимость повышения рентабельности предприятий на основе хозрасчета.
Теперь он опубликовал свою статью, которую Акопов называл диссертацией «в порядке обсуждения». В ней он доказывал, что повышение рентабельности зависит от умения поставить дело хозрасчета и что неуклонное снижение себестоимости продукции — это краеугольный камень рентабельности.
Лихачев считал необходимым премировать работников за достижения в этой области и указывал на главные недостатки существующей премиальной системы.

4

Главным недостатком было то, что премирование носило формальный характер. Лихачев рассказывал, что у себя на заводе он в порядке опыта стал выделять в распоряжение начальников цехов часть средств, получаемых от сверхплановой экономии, для премирования.
Начальнику цеха предоставлялась таким образом полная самостоятельность в решении, по каким именно показателям, на каком участке, в каких размерах и в

какие сроки наиболее целесообразно использовать выделенные ему премиальные фонды.

Предусматривалось и премирование начальников цехов. Но была установлена также и материальная ответственность за причиненные убытки. Однако, как говорил Лихачев, практически взыскания убытков применялись очень редко. Имел значение сам факт возможности таких взысканий. Успех хозрасчета в значительной мере определялся и наличием контакта в работе между всеми функциональными звеньями цеха: планово-экономического бюро, бухгалтерии, производственно-диспетчерского бюро, отдела технического контроля и технической части.

«Хозрасчет может быть только тогда действенным, когда в нем участвуют широкие массы, когда он проводится во всех отделениях, во всех цехах и бригадах», — говорил Лихачев.

Практика работы «на хозрасчете» вполне себя оправдала. Если в 1944 году на принципе хозрасчета работало 4 цеха, то в 1945-м их стало 18, в 1946-м — 19, а в 1948-м — 53. Практически хозрасчетом были охвачены все производственные и вспомогательные цехи. Не менее интересен был и экономический эффект, полученный от внедрения хозрасчета.

В 1947 году по хозрасчетным цехам была получена экономия в сумме 11,2 миллиона рублей. За 9 месяцев 1948 года, несмотря на повышение затрат, связанных с освоением производства новой грузовой машины — ЗИС-150, хозрасчетные цехи дали экономию в сумме 14,8 миллиона рублей. Проведение правильно организованного хозрасчета явилось настоящей заводской академией по подготовке и формированию опытных руководителей, способных самостоятельно мыслить и решать сложные экономические задачи.

5

Кроме проблемы хозрасчета, Лихачев поднимал в своей статье еще один важный вопрос. Речь шла о расширении прав директора завода. Он писал:

«Существующая в ряде случаев мелочная опека над директором не способствует повышению рентабельности предприятия, а зачастую даже снижает его ответственность и инициативу...»

Лихачев категорически возражал против установив-

шейся практики оценивать работу завода по слишком большому кругу показателей и лишения директора права перемещать по своему усмотрению инженерно-технических и руководящих работников завода, так как каждая должность утверждалась штатным расписанием, спускаемым «сверху».

Длинный разговор с министром по телефону закончился весьма неожиданно.

Акопов сказал: «Бунтуешь, и прекрасно... Я хотя и не рад, но правильно».

— А почему не рад? — спросил Лихачев.

— Да хотя бы потому, что мне самому должно было это давно прийти в голову.

— По должности, что ли?.. Я, по-твоему, что ж... Не по чину беру?

* * *

Забегая вперед, следует сказать, что журнал «Плановое хозяйство», опубликовав статью Лихачева «в порядке обсуждения», выпустил джинна из бутылки...

Огромное количество писем обрушилось на редактора журнала и на все отделы и управления министерства.

Акопов предложил провести обсуждение всех вопросов, поднятых в статье Лихачева, на совещании хозяйственного актива министерства. И актив состоялся 30 марта 1949 года, и Лихачев посвятил свое выступление на этом активе вопросам о хозрасчете на автозаводе. Нельзя не сказать, что в 1966 году, когда уже ни С. А. Акопова, ни И. А. Лихачева не было в живых, вышло постановление правительства о переходе на новые условия планирования и экономического стимулирования в промышленности; одним из первых заводов, освоивших эти новые условия, был автомобильный завод имени Лихачева, уже имевший многолетний опыт борьбы за лучшие качественные показатели, у истоков которой стоял Иван Алексеевич Лихачев.

Глава пятьдесят восьмая

1

Каждый день — завод, о заводе, нужно заводу...

Все интересы Лихачева были связаны с заводом, словно у них была общая кровеносная система.

Летом на даче, где, казалось бы, можно было отдохнуть от заводских дел, он начинал день привычно «с распределения работ».

— Ты будешь убирать листья, — говорил он Вале, — а ты, Нюра, привезешь торф и просеешь его вместе с компостом.

— А ты что будешь делать? Руководить? — спрашивала жена не без ехидства.

— Я буду подстригать розы. Давно пора.

Он не любил копаться в земле.

Валя с восторгом кидалась за лопатой. Грабли, лопаты, секаторы и ножи находились в ведении Ивана Алексеевича.

Он выдавал их сам, после того как намечал «объекты деятельности» каждого члена семьи.

Мать смеялась:

— Почему бы тебе, Иван Алексеевич, по ведомости нам инструмент не выдавать?

— И буду! — говорил он, также смеясь. — А то и премии лишу, а будете возражать, заменю роботами.

Роботы интересовали его с тех пор, как на заводе появились автоматические линии. В 1949 году на заводе было уже шесть автоматических линий.

— А я вот не подчинюсь, — заявляла Валя. — И ничего ты со мной не сделаешь.

И все смеялись, потому что помнили рассказ самого Ивана Алексеевича о таком неподчинившемся роботе.

Роботу дали команду поднять болванку, нажали какую-то кнопку, а он вместо того, чтобы подхватить тяжесть и положить ее на ленту конвейера, ведущего к кузнице, начал махать своей клешней и махал до тех пор, пока его не выключили. Неподчинившийся робот стал «притчей во языцех» во всех семьях и даже школах Симоновки, где старались осуществить политехническое воспитание.

— Это не робот, а какой-то Чингисхан, — смеялась мать, намекая на решительный характер внучки.

— Ну ладно, ладно. Нечего махать клешнями. Принимайтесь за дело, — говорил Иван Алексеевич.

Несколько часов спустя Валя бежала к нему:

— Папа... Все готово...

— Бывает, что готово, да бестолково, — усмехался он.

Однако шел и придирчиво проверял. И если находил работу хорошей, выдавал премии — маленькие шоколад-

ки, заготовленные им заранее. Это было весело и интересно. Если он не приезжал на дачу в субботу и воскресенье, все ходили как в воду опущенные.

В праздники за стол садились вся семья и многочисленные гости.

Иван Алексеевич с его живой и острой реакцией был всегда центром притяжения. Он играл в городки, в домино, в шахматы.

Конечно, он любил читать, особенно детективы, поэтому иногда жена, а то и Валя подкладывали ему на стол интересную книгу или журнал.

2

В послевоенные годы Московский автомобильный завод прочно решил проблему, над которой бился когда-то Иван Алексеевич Лихачев, — как организовать дело так, чтобы получать штамповки, поковки, различные агрегаты точно в срок от смежников или филиалов, включая их в ритм головного предприятия, верней, его главного конвейера.

До войны промышленность Советского Союза не могла еще обеспечить ритм. Но после войны все изменилось. Там, где выросли, поднялись из снега зимой 1941 года дочерние предприятия Московского автомобильного завода, работали самостоятельные автомобильные заводы: в Миассе — Уральский автомобильный, в Шадринске — автоагрегатный, в Ульяновске — тоже автомобильный, в Челябинске — кузнечно-прессовый, а Московский автомобильный завод наращивал мощности за счет своих филиалов.

Задача, решение которой вызывало у Лихачева наибольшие опасения, о чем говорилось на партийных и партийно-хозяйственных активах, состояла в освоении молодежью, работавшей на конвейере, новых приемов и навыков труда.

Нужно было научиться работать на новых станках с такой же точностью и высокой производительностью, как работали на старых, и научиться этому «на ходу», «не останавливаясь».

Конечно, можно научиться «не останавливаясь» и на капиталистических предприятиях, но принцип этот социалистический.

Изобретательность самих рабочих — хозяев завода,

помноженная на общую заинтересованность и энтузиазм, давала возможность бригадам создавать обычно задел к концу месяца на три-четыре дня, чтобы освободить время для освоения новых станков.

Лихачев приходил в цех рано утром, чтобы увидеть, как это происходит, как один станок за другим включается в поток, делая новые детали.

Это совершается так тихо и незаметно, что на заводе не все знают об этом.

Ворота открыты, сюда только что въехали два грузовика, груженные деревянной торцовой шашкой. Завод имеет свою небольшую фабрику, изготовляющую шашку.

Почти повсюду на заводе торцовые полы. Специальные машины стругают их так, что они блестят не хуже паркетных.

Шашки сгружают и тут же укладывают. В соседнем пролете они уже уложены, а девушка в голубом комбинезоне, техник-строитель, с большим белым треугольником в руке размечает пол, от которого еще пахнет смолой.

Она проводит линии, соответствующие размерам станка, и ставит номер.

Следующий пролет размечен, монтажники ставят там силовую установку.

В одном пролете станки уже установлены. Нет, они еще не включены в технологическую линию, хотя проводка к ним смонтирована. Их только проверяют. Комиссия должна принять станки через час. Рабочие, которые работают на этих станках, сегодня выходные: так было раньше рассчитано. Завтра они придут в цех, начнут работать и давать продукцию на новом месте.

Остановить цех для того, чтобы провести всю эту работу по переезду, нельзя! Конвейер не может ждать деталей. Страна не может ждать автомобилей. Нельзя останавливаться ни на минуту.

Глава пятьдесят девятая

1949 год в жизни Ивана Алексеевича Лихачева был отмечен многими событиями.

В феврале, мае, сентябре и ноябре министр Степан Акопович Акопов специальными поощрительными приказами отмечал, что среди предприятий министерства Мос-

ковский автозавод четыре раза выходил в социалистическом соревновании на первое место.

В начале года Лихачев принимал участие в работе объединенной Московской IX областной и VIII городской партийной конференций. В своем выступлении на конференции он рассказал, как коллективу завода в кратчайший срок удалось освоить машины ЗИС-150, ЗИС-151 и ЗИС-110. Для этого надо было снять и заново смонтировать несколько тысяч станков, изготовить десятки тысяч наименований нового инструмента. Коммунисты горячо аплодировали Лихачеву, когда он сообщил, что выпуск грузовых машин за последние месяцы 1948 года на 42 процента больше, чем выпуск за тот же период 1947 года.

На этой партийной конференции Лихачев был снова избран в члены Московского городского комитета ВКП(б).

Надолго запомнился Лихачеву, его семье, его друзьям день 9 апреля 1949 года.

В этот счастливый день все центральные газеты опубликовали сообщение о присвоении звания лауреата Государственной премии Лихачеву, Демьянюку и другим работникам завода «за разработку метода перевода поточного производства на выпуск новой модели автомашины без прекращения выпуска продукции».

В этом же году широко и торжественно отмечалось 25-летие Московского автомобильного завода. На заводском митинге, посвященном этому событию, был зачитан Указ Президиума Верховного Совета о награждении завода орденом Ленина и приветствие от ЦК ВКП(б).

Иван Алексеевич Лихачев был также награжден орденом Ленина.

«Правда» писала в передовой статье «Славное 25-летие»: «Трудно не только описать, но просто перечислить все то новое, что зародилось и осуществлено на Московском автозаводе. Автозавод вызвал к жизни новые предприятия и новые отрасли промышленности, заставил повысить уровень техники металлургических и инструментальных заводов».

Кончался год. Производственная программа была выполнена. Освоив новый скоростной метод резания, завод получил 652 тысячи экономии.

Новый 1950 год Иван Алексеевич с женой встречали в Кремле.

28 февраля 1950 года Лихачев получил выписку из

приказа министра за № 85. В приказе отмечалось, что по итогам социалистического соревнования предприятий министерства за четвертый квартал 1949 года Московский автомобильный завод занял первое место. Заводу было вручено переходящее Красное знамя Совета Министров СССР.

Вскоре Иван Алексеевич был назначен директором небольшого завода Министерства авиационной промышленности, а затем, 23 августа 1953 года, министром автомобильного транспорта и шоссейных дорог СССР.

Глава шестидесятая

1

Когда-то, еще в 1934 году, подводя итоги заводских автопробегов, Лихачев опубликовал в «Известиях» статью «Автомобиль — дорога — гараж». В этой статье он писал, что «бездорожье — это печальное наследие царской России», и, нисколько не умаляя той огромной работы, которая была уже проделана, утверждал: «Нельзя не признать, что большая часть нашей дорожной сети находится в состоянии, малопригодном для автомобильного движения».

Теперь, когда он занял пост министра автотранспорта и шоссейных дорог, он прежде всего взялся за ликвидацию этого недопустимого отставания.

При его афористическом мышлении он прежде всего должен был выдвинуть перед коллективом своих соратников основной лозунг, задачу, «звено цепи».

Он сформулировал это звено коротко: «Автомобиль не может и не должен ждать». (Дороги должны быть подготовлены и благоустроены заблаговременно.)

Для решения этой задачи нужно было добиться не только улучшения покрытия и «подушки» дорог, но нужно было построить и установить на автомобильных дорогах бензоколонки, станции технического обслуживания. Большое внимание следовало уделить строительству гаражей и мотелей. Целый ряд дорог, хорошо известных в наше время как дороги высокого качества, были построены при Лихачеве, министре автомобильных дорог. Это дороги: Москва — Горький; Харьков — Ростов — Орджоникидзе; все дороги на целинных землях. По зада-

нию Лихачева Научно-исследовательский дорожный институт разработал перспективный план строительства дорог «повышенной категории» и в том числе с бетонным покрытием.

Впервые в практике эксплуатации автомобиля Лихачев создал хорошо продуманную систему ремонта автотранспорта общественного назначения. Одновременно он предъявил серьезные требования к автопромышленности, главным образом по части модернизации и устранения недостатков выпускаемых грузовых автомобилей. Он придавал большое значение машинам высокой грузоподъемности и автопоездам с одним или двумя автоприцепами.

В системе своего министерства он организовал проектирование и изготовление новых конструкций автоприцепов, а также производство запасных частей и нормалей.

Может быть, потому, что сам Лихачев пришел в министерство с практической работы на заводах, он неоднократно выступал на конференциях и совещаниях с требованием, чтобы молодые инженеры направлялись в министерства, конструкторские бюро и технологические отделы только после цеховой работы на заводах и фабриках.

Направлять молодых людей со школьной скамьи в научно-исследовательские институты или в учреждения он вообще не считал возможным. Он постоянно подчеркивал, что люди, не накопившие заводского опыта, не имеющие заводской закалки, не знающие того, что он называл «законами завода», на научной работе никакой пользы принести не могут, так как «теория в отрыве от практики ничего не стоит». В последние годы жизни он говорил, что пришел к одному генеральному выводу о необходимости тесной, неразрывной, постоянной связи технической интеллигенции с жизнью и работой не столь научных, сколь производственных коллективов.

2

Вскоре после назначения Ивана Алексеевича Лихачева министром автомобильного транспорта и шоссейных дорог СССР он приехал на свой завод, который, как он говорил, ему «постоянно и во сне снился».

Давно не был он на заводе, но теперь, когда завод вел сборку автобусов по заказу министерства, у него был повод приехать для технических согласований.

Нина Евгеньевна Герман, бывший начальник отдела

«смежных производств», рассказывает в своих воспоминаниях, которые она озаглавила «Иван Алексеевич», как зто было и какое впечатление произвело на всех неожиданное появление министра в десятом часу вечера, одного, без предупреждения, без сопровождающих лиц. Она видела, как он медленно шел по огромному «автобусному залу», вернее, цеху, где собирались зти междугородные автобусы. Зал был темным, освещен был только пролет, где работало несколько человек «по доводке».

Как зто бывало в давние времена, нельзя было понять, откуда люди узнали, что Лихачев пришел в цех. Слышно было только — «Иван Алексеевич на зтаже».

И не только из автобусного цеха, но и из многих других цехов с других зтажей прибежали люди повидать его.

Дежурный электрик цеха сам, без всяких указаний, включил полный свет, и всем показалось, что в этом было что-то торжественное и праздничное, как в дни общезаводских митингов.

Когда Иван Алексеевич уходил из цеха, его провожали до самой машины, и десятки рук протягивались к нему.

В феврале 1956 года Московская партийная организация послала Ивана Алексеевича Лихачева своим делегатом на XX партийный съезд. На этом съезде он был избран кандидатом в члены ЦК КПСС.

А 20 апреля 1956 года в тяжелом состоянии прямо из министерства Ивана Алексеевича отправили в больницу с диагнозом — «кровоизлияние в мозг».

Около двух месяцев продолжалась напряженная борьба за его жизнь. Он начал ходить, говорить по телефону, звать к себе товарищей. Шла весна 1956 года, и он с трудом переносил одиночество.

Рассказывают, что свое шестидесятилетие Лихачев отметил в Кремлевской больнице. Сюда пришли многочисленные поздравления и телеграммы. Указом Президиума Верховного Совета И. А. Лихачев был награжден пятым орденом Ленина.

— Лучше бы на завод вернули, — говорил он, вздыхая.

Но на свой любимый, родной завод он уже не вернулся.

После двухмесячного пребывания в больнице он был переведен наконец в клинический санаторий «Барвиха» под Москвой. Ему разрешили гулять.

В лесу уже сильно припекало солнце, пахло хвоей и воздух был так прозрачен и чист, что его можно было пить, как воду, большими глотками. Птичий щебет был оглушителен.

Казалось, все уже позади.

Но когда в семье начали определенно поговаривать о его скором выздоровлении и возвращении домой, однажды утром Анну Николаевну и Валентину Ивановну, жену и дочь, срочно вызвали в Барвиху, сказав, что Ивану Алексеевичу стало хуже. Они приехали через час. Его уже не было...

3

Иван Алексеевич Лихачев умер 24 июня 1956 года.

Урна с его прахом установлена в кремлевской стене на Красной площади, а памятником ему является завод.

На цеховых митингах рабочие просили присвоить Московскому автомобильному заводу имя Лихачева. В партком посыпались письма.

26 июня 1956 года правительство приняло постановление об увековечении памяти Ивана Алексеевича Лихачева и присвоило его имя Московскому автомобильному заводу.

Можно ли озаглавить коллективные усилия тысяч именем одного человека?

Да... Можно!

Это следует сказать со всей убежденностью.

Дело, конечно, вовсе не в том, что личные особенности Ивана Алексеевича Лихачева наложили свой безоговорочный отпечаток на действия всего коллектива завода.

Наоборот... Это в его характере нашли свое выражение черты, свойственные всему рабочему классу нашей страны: природный ум, смелость, организаторская сметка, воля, упорство — вот почему он оказался человеком наиболее способным выразить то, что думал и чего хотел коллектив, объединенный вокруг него великими историческими задачами.

* * *

Завод имени Лихачева теперь — это уже не просто завод, это одно из крупнейших технически высокооснащенных производственных объединений страны, состоящее из

15 заводов. Оно выпускает более 200 тысяч грузовых машин в год. О мощности и техническом совершенстве этого предприятия можно судить по тому, что длина его конвейеров составляет 121 километр, а цехи насчитывают 256 автоматических и 623 поточно-механизированных линий.

Между людьми, работающими на этих заводах, теми, которые с гордостью говорят: «Мы зиловцы!» — угадываются новые отношения, новые производственные отношения социализма.

Признаки этих новых отношений накапливались постепенно, исподволь, в те годы, когда всесторонне развивался социалистический способ производства, когда рождались новые экономические, политические и моральные понятия, соответствующие этому новому способу производства.

В. И. Ленин писал:

«...В каждой эпохе бывают и будут отдельные, частичные движения то вперед, то назад, бывают и будут различные уклонения от среднего типа и от среднего темпа движений. Мы не можем знать, с какой быстротой и с каким успехом разовьются отдельные исторические движения данной эпохи. Но мы можем знать и мы знаем, *какой класс* стоит в центре той или иной эпохи, определяя главное ее содержание, главное направление ее развития, главные особенности исторической обстановки данной эпохи...» [1]

Мы знаем, какой класс стоит в центре нашей эпохи... Мы знаем, почему он определяет главное ее содержание.

В центре нашей эпохи стоит рабочий класс, который постоянно выдвигает из своей среды талантливейших организаторов, командиров производства, инженеров и директоров крупнейших социалистических предприятий, таких, каким был Иван Алексеевич Лихачев — директор Московского автомобильного завода.

1970—1978 гг.,
Москва

---

[1] В. И. Ленин. Полн. собр. соч., т. 26, с. 142.

Основные даты жизни и деятельности И. А. Лихачева

1896 г., 15 июня. Родился в селе Озерецы Веневского района Тульской области в семье рабочего-печатника Алексея Васильевича Лихачева и его жены Евдокии Николаевны.

1908 г. Окончил сельскую школу.

1908—1911 гг. Переехал в Петербург, к родному дяде, работавшему на Путиловском заводе, и начал работать учеником в слесарно-медницкой мастерской.

1911—1915 гг. Работает слесарем на Путиловском заводе с некоторыми перерывами, когда переходил на работу на Ижевский завод.

1915 г. Призывается на военную службу, на флот. Служба на Балтийском флоте в качестве рядового. В январе 1917 года освобожден от военной службы по состоянию здоровья.

1917 г., март. После медицинского переосвидетельствования снова призван на военную службу, но на флот не попал. Был направлен в 192-й запасный полк и затем отправлен во 2-ю армию на Западный фронт.

1917 г., июнь. Находясь на фронте, вступил в партию большевиков.

1917 г., июль — октябрь. В июле был ранен и тяжело контужен, по октябрь месяц находился в госпитале на излечении.

1917 г., октябрь — декабрь. Участвовал в создании красногвардейских отрядов в Финляндии.

1917 г., декабрь. Поступил на работу в органы ВЧК.

1917 г. — декабрь 1921 г. Работал в органах ВЧК на разных должностях: в комиссии по улучшению быта рабочих, возглавляемой Ф. Э. Дзержинским, командиром отряда особого назначения.

1919 г. Женился на Анне Николаевне Шульгиной.

1920 г. Родилась дочь, которую назвали Валентиной.

1921—1926 гг. После тяжелой болезни был откомандирован из ВЧК и направлен в профсоюзную организацию — МГСПС — на хозяйственную работу.

1926 г. Назначен директором Московского автомобильного завода — АМО.

1928 г., февраль. Решение СНК СССР и СТО, предусматривающее расширение производства полуторатонных автомобилей АМО-Ф-15 до 4 тысяч в год (при работе завода в три смены).

1929 г., апрель — июнь. Командировка в Германию и назначение по совместительству с обязанностями директора завода заместителем начальника Управления по расширению и реконструкции завода — УРРА.

1930 г., январь. Беседа с председателем ЦКК и НК РКИ Серго Орджоникидзе о крупных недостатках проекта реконструкции завода, представленного Брандтом.

1930 г., январь. Выступление на заседании Политбюро ЦК ВКП(б), на котором разбирался вопрос о состоянии реконструкции завода.

1930 г., июнь. Командировка в США, ознакомление с заводами «Шевроле», «Бьюик», «Линкольн», «Дженерал Моторс» и Форда. По возвращении из командировки возбудил вопрос о ликвидации двойного руководства реконструкцией завода и был назначен начальником УРРА с совмещением обязанностей директора АМО.

1931 г., октябрь. Доклад на общезаводской торжественной конференции, посвященной окончанию первой реконструкции завода АМО.

1932 г. Выступление на XVII Всесоюзной конференции ВКП(б). Делегат конференции.

1933 г., апрель. Напечатана в газете «Правда» статья «Борьба за качественные показатели — в центре внимания»

1933 г., май. За успешное осуществление первой реконструкции завода АМО награжден орденом Ленина.

1934 г., январь — февраль. Выбран делегатом на XVII партийный съезд Выступление на съезде о перспективах автомобилестроения в СССР.

1934 г., февраль. Поездка в Берлин на Всемирную автомобильную выставку. Получил приглашение сенатора Манели посетить завод фирмы ФИАТ. Через Швейцарию прибыл в Италию, где детально ознакомился с заводами фирмы ФИАТ.
1934 г., апрель. Выступление на заводской профсоюзной конференции о плане второй реконструкции завода, о широком внедрении поточных методов производства автомобилей.
1934 г., май. Напечатана в газете «Известия» статья «Автомобиль — дорога — гараж».
1934 г., июнь. Напечатана в газете «Правда» статья «Борьба за новый автомобильный завод».
1935 г., февраль. Выступление на VII съезде Советов СССР.
1935 г., октябрь. Напечатана в газете «Правда» статья «На автозаводах Европы и Америки».
1936 г., ноябрь. Выступление на Всесоюзном совещании стахановцев.
1937 г., февраль. Возглавил делегацию автозаводцев на похоронах Г. К. Орджоникидзе.
1937 г., декабрь. Избран депутатом Верховного Совета СССР.
1939 г., февраль. Назначен наркомом созданного Наркомата среднего машиностроения.
1939 г., март. Избран делегатом XVIII съезда ВКП(б).
1939 г., ноябрь. Доклад на торжественном собрании коллектива завода в Колонном зале Дома Союзов в связи с празднованием 15-летия автомобильной промышленности.
1940 г., октябрь. Возвращается на автозавод в качестве директора.
1941 г., июнь. Организация на заводе спеццехов по производству оборонной продукции, формирование спецчастей народного ополчения.
1941 г., октябрь. Эвакуация завода из Москвы и организация филиалов в Ульяновске, Челябинске, Миассе и Шадринске.
1942 г., январь. Решение ГКО о восстановлении автомобильного производства на Московском автозаводе.
1942 г., апрель. За успешную организацию производства вооружения награжден орденом Трудового Красного Знамени.
1942 г., май. Восстановлено автомобильное производство на Московском автозаводе (за исключением двигателей).
1944 г., октябрь. За успешное выполнение заданий правительства по выпуску автомобилей и заказов для фронта награжден орденом Ленина.
1944 г., октябрь. Напечатана в газете «Правда» статья «Большие задачи советского автостроения».
1944 г., октябрь. Утверждение ГКО проекта новой семиместной легковой машины высшего класса — ЗИС-110 и подготовка к производству этой машины и грузового автомобиля ЗИС-150.
1945 г., май. Награжден орденом Отечественной войны I степени.
1946 г., апрель. Напечатана в газете «Правда» статья «ЗИС-110 и ЗИС-150». Начало третьей реконструкции завода.
1946 г., июнь. За многолетнюю плодотворную хозяйственную деятельность в области развития отечественного автомобилестроения и в связи с 50-летием награжден орденом Ленина.
1946 г., октябрь. Выступление на второй сессии Верховного Совета СССР, в котором поднимает вопросы необходимости повышения производительности труда, укрепления и развития хозрасчета.
1949 г., апрель. За разработку метода перевода поточного производства автомобилей на выпуск новой модели без остановки завода присуждена Государственная премия.
1949 г., ноябрь. За успехи в производстве автомобилей и в связи с 25-летием советского автостроения награжден орденом Ленина.
1950 г., апрель. Освобожден от должности директора автозавода.
1950 г., июль. Назначен директором небольшого завода авиационной промышленности.
1953 г., август. Назначен министром автомобильного транспорта и шоссейных дорог СССР.
1955 г., апрель. Выступление на совещании работников промышленности в Кремле, в котором он поднял вопрос о роли и месте конструктора и технолога, о необходимости модернизации машин, выпускаемых автопромышленностью, о низком качестве машин для строительства дорог.
1956 г., февраль. Делегат XX съезда КПСС. Избран кандидатом в члены ЦК КПСС.

1956 г., апрель. За выполнение задания правительства награжден орденом Трудового Красного Знамени.
1956 г., апрель. Заболел и в тяжелом состоянии прямо из министерства был перевезен в больницу.
1956 г., май. В связи с ликвидацией союзного министерства был назначен министром автомобильного транспорта РСФСР.
1956 г., июнь. В связи с 60-летнем награжден пятым орденом Ленина.
1956 г., 24 июня. Скончался от кровоизлияния в мозг.
1956 г., 26 июня. Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР о присвоении Московскому автомобильному заводу имени И. А. Лихачева.

И. А. Лихачев неоднократно избирался членом Пролетарского райкома партии, членом МГК, дважды членом ЦК нашей партии, дважды избирался членом ВЦИК, а с 1937 года и до конца своих дней был депутатом Верховного Совета СССР.

За заслуги перед Родиной И. А. Лихачев был награжден пятью орденами Ленина, двумя орденами Трудового Красного Знамени, орденом Отечественной войны I степени и медалями.

Похоронен И. А. Лихачев на Красной площади. Урна с его прахом установлена в кремлевской стене.

Библиография

Маркс К. и Энгельс Ф. Собр. соч., т. 23.

Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 34, 35, 36, 43.

Брежнев Л. И. Отчетный доклад ЦК КПСС XXIV съезду Коммунистической партии Советского Союза. М., 1971.

Брежнев Л. И. Речь на встрече с рабочими автозавода ЗИЛ. — «Правда», 1976, 30 апреля.

Лихачев И. А. Борьба за качественные показатели в центре внимания. — «Правда», 1933, 7 апреля.

Лихачев И. А. Автомобиль — дорога — гараж. — «Известия», 1934, 20 мая.

Лихачев И. А. Борьба за новый автомобильный завод. — «Правда», 1934, 17 июня.

Лихачев И. А. На автозаводах Европы и Америки. — «Правда», 1935, 24 сентября.

Лихачев И. А. Большие задачи советского автостроения. — «Правда», 1944, 31 октября.

Гвишиани Д. М. Социология бизнеса. М., 1962.

Гвишиани Д. М. Организация и управление. М., 1970.

Дзержинский Ф. Э. Избранные произведения. Т. 1—2. М., 1967.

Демьянюк Ф. С. Перевод поточного производства автомобилей на выпуск новой модели без прекращения выпуска машин. М., 1950.

Леонтьева Т. К. Поток. М., 1950.

Леонтьева Т. К. Лихачев и Шабанов. — «Москва», 1958, № 1.

Леонтьева Т. К. Лихачев. — «Наука и жизнь», 1968, № 7.

Сборник. Очерки истории Московской организации КПСС. М., 1966.

Сборник. История Московского автомобильного завода имени Лихачева. М., 1966.

Сборник. Директор (И. А. Лихачев в воспоминаниях современников). М., 1971.

Форд Г. Моя жизнь и мои достижения. М., 1924.

Чумбарев Н. И. КПСС в борьбе за развертывание индустриализации страны. М., 1959.

Оглавление

ИБ № 1919

Тамара Константиновна Леонтьева

ЛИХАЧЕВ

Редактор **В. Пекшев**
Серийная обложка **Ю. Аридта**
Художественный редактор **А. Степанова**
Технический редактор **З. Ходос**
Корректоры **Н. Павлова, Г. Василёва**

Сдано в набор 24.08.78. Подписано в печать 23.03.79. А00071. Формат 84×108$^{1}/_{32}$. Бумага типографская № 1. Гарнитура «Обыкновенная новая». Печать высокая. Усл. печ. л. 13,44 + 9 вкл. Учетно-изд. л. 14,7. Тираж 100 000 экз. Цена 1 р. 10 к. Т. П. 1979 г., № 264. Заказ 1438

Типография ордена Трудового Красного Знамени издательства ЦК ВЛКСМ «Молодая гвардия». Адрес издательства и типографии: 103030, Москва, К-30, Сущевская, 21.

1 р. 10 к.

МОЛОДАЯ ГВАРДИЯ


ЖЗЛ
ЛИХАЧЕВ
Тамара Леонтьева